

**T.C
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞ
TATMİNİNE ETKİLERİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE
BİR ALAN ÇALIŞMASI**

**Hazırlayan
Elif Beste KÖKSAL**

**Danışman
Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ**

Yüksek Lisans TEZİ

Haziran 2023, KAYSERİ

T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞ
TATMİNİNE ETKİLERİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ALAN
ÇALIŞMASI
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Elif Beste KÖKSAL

Danışman
Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

Haziran 2023, KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu tezin kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Elif Beste KÖKSAL

TEZ İNTİHAL RAPORU TESLİM FORMU



T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi
Program Adı : Yüksek Lisans
Tez Başlığı : Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel İletişimin İş Tatminine Etkileri:
Sağlık Sektöründe Bir Alan Çalışması

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Önsöz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam sayfalık kısmına ilişkin .../.../..... tarihinde Turnitin intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı: %' dır.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Giriş dahil
- 2- Ana Bölümler dahil
- 3- Sonuç dahil
- 4- Alıntılar dahil
- 5- Kapak hariç
- 6- Önsöz ve Teşekkür hariç
- 7- İçindekiler hariç
- 8- Kaynakça hariç
- 9- Özet hariç
- 10- Yedi (7) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Önerisi Hazırlama, Tez Yazma ve Teslim Yönergesini inceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim./...../.....

Danışman: Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

Öğrenci: Elif Beste KÖKSAL

YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI

"Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel İletişimin İş Tatminine Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Alan Çalışması" adlı Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Elif Beste KÖKSAL

Danışman

Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

Sağlık Yönetimi ABD Başkanı

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ danışmanlığında **Elif Beste KÖKSAL** tarafından hazırlanan "**Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel İletişimin İş Tatminine Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Alan Çalışması**" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

...../...../.....

JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

Üye :

Üye :

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

...../...../.....

İmza

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR

Tez döneminde ve ders zamanında her türlü konu da desteğini esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Özgür Demirtaş'a teşekkür ederim.

Çalışma döneminde her zaman yanımda olan ve beni destekleyen aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Elif Beste KÖKSAL, Kayseri, 2023



DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI İLE BİR ALAN ÇALIŞMASI

Elif Beste KÖKSAL

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2023

Danışman: Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

ÖZET

Covid 19 pandemisiyle birlikte sağlıkta artan bir değişim ve dönüşüm içerisinde olduğumuz bu süreçte dönüşümcü liderlik tarzı liderlik tarzları içerisinde daha ön plana çıkmıştır. Literatürde dönüşümcü liderlik, iş tatmini ve örgütsel iletişim ayrı ayrı eğitim ve diğer sektörlerde çalışılsa da sağlık alanında bu üç bağımsız değişkenin incelendiği çok az çalışma yapıldığı gözlenmiştir. Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının dönüşümcü liderlik ve örgütsel iletişimin iş tatminine etkilerini ortaya koymaktadır. Bu amaca yönelik alan araştırması yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Konya ilinde kamu ve özel sektörde çalışan 350 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin ve örgütsel iletişimin iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiledikleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel İletişim, İş Tatmini.

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON
JOB SATISFACTION: A FIELD STUDY AT HEALTH SECTOR**

Elif Beste KÖKSAL

Kayseri University Institute of Graduate Education

Master's Thesis, June 2023

Supervisor: Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

ABSTRACT

During the Covid 19 pandemic period, we are much more in the process of change and transformation in health sector. In this period transformational leadership style has come to the front more then other leadership styles. Although transformational leadership, job satisfaction and organizational communication have been studied separately in education and many other sectors in the literature, it has been observed that very few studies have been conducted in the field of health examining these three independent variables. The aim of this study is to examine the effect of healthcare workers' perception of transformational leadership and organizational communication on job satisfaction. The sample of the research consists of 350 healthcare workers working in the public or private sector in the province of Konya. As a result of the research, it has been determined that transformational leadership and organizational communication have significant and positive effect on job satisfaction.

Keywords: Leadership, Transformational leadership, Organizational communication, Job satisfaction.

İÇİNDEKİLER

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI İLE BİR ALAN ÇALIŞMASI

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
TEZ İNTİHAL RAPORU TESLİM FORMU.....	ii
YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI.....	iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	iv
ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Liderlik ve Kavramsal Çerçevesi.....	3
1.2. Liderliğin Güç Kaynakları.....	5
1.2.1. Ödüllendirici Güç.....	5
1.2.2. Zorlayıcı Güç.....	6
1.2.3. Yasal Güç(Meşru Güç).....	6
1.2.4. Uzmanlık Gücü.....	6
1.2.5. Karizmatik (Özdeşlik) Güç.....	7
1.3. Liderlik Kuramları.....	7
1.3.1. Özellikler Yaklaşımı (1450-1940).....	9
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım.....	10
1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	11
1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	14
1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	14
1.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımı.....	16

1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	17
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı	18
1.3.3.1. Fred Fiedler'in Liderlik Yaklaşımı	19
1.3.3.2. House ve Evans'ın Yol ve Amaç Yaklaşımı.....	20
1.3.3.3. Hersey ve Blanchard Durumsallık Yaklaşımı.....	21
1.3.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli.....	22
1.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	23
1.4. Modern Liderlik Yaklaşımı	25
1.4.1. Karizmatik Liderlik	26
1.4.2. Etkileşimci(Transaksiyonel) Liderlik	27
1.4.3. Dönüşümcü Liderlik	27
1.4.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	29
1.4.3.1.1. Karizma veya İdealleştirilmiş Etki	29
1.4.3.1.2. İlham Verici Motivasyon.....	30
1.4.3.1.3. Bireysel Destek.....	30
1.4.3.1.4. Entelektüel Uyarım.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖNEMİ

2. İş Tatmini ve Kavramsal Çerçevesi.....	32
2.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	35
2.1.1. Bireysel Değişkenler.....	35
2.1.2. Örgütsel Değişkenler	35
2.2. İş Tatmini Sonuçları	36
2.3. İş Tatminsizlik Sonuçları.....	38
2.4. İş Tatmini Arttırmaya Yönelik Davranışlar	39
2.4.1. İş Tasarımı	39
2.4.1.1. İş Basitleştirme.....	40
2.4.1.2. İş Genişletme.....	40
2.4.1.3. İş Rotasyonu.....	40
2.5.5. İş Zenginleştirme	40

2.5. Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	41
--	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

3. Örgütsel İletişim ve Kavramsal Çerçevesi	43
3.1. Örgütsel İletişim Biçimleri.....	45
3.1.1. Biçimsel (Formal) İletişim Sistemi.....	45
3.1.2. Biçimsel Olmayan(İnformal) İletişim Sistemi.....	46
3.2. Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi.....	46
3.3. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi.....	47

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ALAN ÇALIŞMASI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	51
4.2. Araştırmanın Sınırları.....	52
4.3. Araştırmanın Metodolojisi	52
4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	52
4.3.2. Anket Formunun Hazırlanması.....	52
4.3.2. Verilerin Toplanması ve Analizi	53
4.3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi	54
4.3.3.1. Betimleyici Analiz Sonuçları	54
4.3.3.2. Farklılık Analizleri.....	58

KAYNAKÇA.....	66
----------------------	-----------

ETİK KURUL ONAYI	83
-------------------------------	-----------

EKLER	84
--------------------	-----------

Ek 1. Anket Formu	84
-------------------------	----

ÖZGEÇMİŞ.....	91
----------------------	-----------

TEZ İNTİHAL RAPORU	92
---------------------------------	-----------

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.	<i>Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar</i>	5
Tablo 1.2.	<i>Güç Kaynakları</i>	7
Tablo 1.3.	<i>Liderlik Davranış Boyutları</i>	12
Tablo 1.4.	<i>Michigan Üniversitesi Çalışmaları Boyutları</i>	14
Tablo 1.5.	<i>Likert'in Sistem 4 Modeli</i>	17
Tablo 1.6.	<i>Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli</i>	23
Tablo 1.7.	<i>Reddin'in Etkililik Yaklaşımı</i>	25
Tablo 1.8.	<i>Dönüşümcü Liderliğin Tanımları</i>	28
Tablo 4.1.	<i>Ölçeklerin Güvenirlilik Değerleri</i>	53
Tablo 4.2.	<i>Örneklemin Sosyodemografik Özellikleri</i>	55
Tablo 4.3.	<i>Ölçeklerin Betimleyici Analiz Sonuçları</i>	55
Tablo 4.4.	<i>Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminini Yordama Gücüne İlişkin Bulgular (H1)</i>	56
Tablo 4.5.	<i>Örgütsel İletişimin İş Tatminini Yordama Gücüne İlişkin Bulgular (H2)</i> ...	56
Tablo 4.6.	<i>Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel İletişimin İş Tatminini Yordama Gücüne İlişkin Bulgular (H3)</i>	57
Tablo 4.7.a.	<i>Korelasyon Analizi Bulguları</i>	57
Tablo 4.7.b.	<i>Dönüşümcü Liderlik Davranışı ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Bulguları (H4)</i>	57
Tablo 4.8.	<i>Değişkenlerin Cinsiyete Göre Farklılaşmasının İncelenmesi</i>	58
Tablo 4.9.	<i>Değişkenlerin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasının İncelenmesi</i>	60
Tablo 4.10.	<i>Değişkenlerin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasının İncelenmesi</i>	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	<i>Liderlik Yaklaşımları</i>	8
Şekil 1.2.	<i>Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Sonucu Elde Edilen Liderlik Tarzları</i>	13
Şekil 1.3.	<i>Blake ve Mouton Yönetim Biçimi</i>	15
Şekil 1.4.	<i>Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler</i>	19
Şekil 1.5.	<i>Hersey ve Blanchard Durumsallık Yaklaşımı</i>	22
Şekil 1.6.	<i>Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli</i>	24
Şekil 2.1.	<i>Christen, Lyer ve Soberman İş Tatmini Modeli</i>	34
Şekil 2.2.	<i>İş Tatmini ve Tatminsizliği Sonuçları</i>	37
Şekil 3.1.	<i>İletişim Süreci</i>	44
Şekil 4.1.	<i>Araştırmanın Modeli</i>	54

GİRİŞ

Günümüzde gelişmiş toplumların yaşam kalitesini arttırmak büyük önem kazanmıştır. Yaşam kalitesini artırma isteği de sağlık sektöründe büyük değişimlere neden olmaktadır. Sağlıkteki kurum ve kuruluşların sayısının ve ulaşılmak istenilen kişi sayısının artmasıyla bu kurumlardaki rekabet artmıştır. Bu rekabetle birlikte diğer kuruluşlardan farklı ve üstün olmayı sağlayacak bir lider ve yönetim tarzına ihtiyaç duyulmaktadır (Taşer vd., 2022, s. 34).

İnsanlık tarihine bakıldığında her döneme, yere, duruma, koşula, kültürel farklılıklara bağlı olarak farklı türde liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Toplumun sürekli değişim içerisinde olması ihtiyaçları ve beklentileri değiştirmiş buna bağlı olarak liderlik tarzları da değişim göstermiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 73). Liderlik, olumlu değişim isteyen bir grup insanın arasındaki dinamik süreç olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda lider, sağlık kuruluşlarının sistemlerini uygulayabilmesi ve geliştirebilmesi için önemli rollere sahiptir. Bu rollerin temelinde başkalarını etkileme sanatı bulunmaktadır (Karaman ve Özmutaf, 2022, ss. 165-166). Lider; dönüşümcü, karizmatik, uzmanlık vb. özellikleriyle kişileri kurum için en iyisini yapmaya sevk etmektedir (Taylor vd., 2014, s. 567).

Liderlik kavramı farklı dönemlerde farklı şekilde tanımlanmış (Aksel, 2003, s. 1). Çeşitli liderlik tarzları ve yaklaşımları ortaya çıkmıştır. İlk olarak ortaya çıkan yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre; liderin sahip olması gereken özellikleri doğuştan gelmektedir. Aynı zamanda bu yaklaşım liderin doğuştan sahip olduğu bu özelliklerin, içinde olduğu grup üyelerinin özelliklerinden farklı olması gerektiğini savunmaktadır (Bozkır, 2014, s. 9). Daha sonra ortaya çıkan davranışsal yaklaşıma göre liderin özelliklerinden ziyade davranışları önemlidir. Davranışsal yaklaşıma göre liderlik sonradan öğrenilebilir. Motivasyon, astlarıyla arasındaki iletişim, yönetim şekli ve kaynakları doğru kullanma, yetkilendirme, planlama gibi davranışlar öğretildiğinde etkin bir lider ortaya çıkabilir (Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017, s. 337). Durumsallık

yaklaşımına göre farklı koşul ve durumlar farklı liderlik tarzlarını ortaya çıkarmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 75). Burns ve Bass'ın 1978 yılında yapmış olduğu çalışmalarla yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Modern liderlik yaklaşımıyla karizmatik, dönüşümcü ve hizmetkar liderlik gibi birçok liderlik tarzı ortaya çıkmıştır (Taşer vd., 2022, s. 35). Dönüşümcü liderler değişikliğe, reforma, yeniliğe dönük ve vizyon sahibi olan liderlerdir. Takipçilerinin de yaratıcı ve yeniliğe açık olma gibi yönlerini ortaya çıkarmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, ss. 75-76). Dönüşümcü lider; kurum için iyi olan hedeflerin, takipçiler tarafından da benimsenmesini istemekte ve sağlamaktadır (Taylor vd., 2014, s. 566). Dönüşümcü liderler diğer liderlik tarzlarından farklı olarak izleyenlerine odaklanmakta, güvenmekte ve iletişim kurmaktadır. Dönüşümcü lider izleyenlerinin rol modeli olacak davranışlar sergilemektedir (Şimşek, 2006, s. 27).

Örgütsel iletişim, örgüt içi bilgi ve düşüncelerin karşılıklı paylaşılmasıdır (Akt: Kalla, 2005, ss. 303-304). Örgütsel iletişim, iki veya daha fazla kişinin davranışlarını etkileyen ve değiştiren bir süreçtir (Kelly, 2000, s. 93). Örgütsel iletişim yöneticiler, çalışanlar, yönetici ve çalışanlar arasında olmalıdır. Örgüt yapısı karmaşıklaştıkça örgütsel iletişime olan ihtiyaç artmakta ve bu konu da iyileştirmeler yapılması zorunluluk haline gelmektedir (Akt: Kalla, 2005, ss. 303-304). Ayrıca örgütsel iletişim kişilerin ve örgütün başarısı için açık, anlaşılır ve saygı çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Örgütsel iletişim örgüt iletişiminin temel unsurlarından biridir (Atak, 2005, s. 60).

İş doyumu (tatmini) terimi, insanların işleri hakkında sahip oldukları olumlu veya olumsuz tutum ve duyguları ifade etmektedir. İşe yönelik olumlu tutumlar iş doyumunu gösterirken olumsuz tutumlar iş doyumsuzluğunu gösterir (Armstrong, 2006, s. 254). İş tatmini, personelin örgüt amaçları için istekli ve verimli çalışmasını sağlamaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara göre işteki başarısının daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Karaman ve Özmutaf, 2022, s. 168). İş tatmini, çok fazla değişkenden etkilenmektedir. İş tatminini etkileyen değişkenler bireysel ve örgütsel değişkenler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Bireysel değişkenler yaş, medeni hal, cinsiyet, eğitim, kişilik, tecrübe, kurumda çalışma süresi gibi faktörlerdir. Örgütsel değişkenler ise ücret, terfi imkânı, çalışma ortamı koşulları, görev ve görevin özellikleri, iletişim, mesleki tecrübe, geri bildirim gibi faktörlerdir (Kuzulugil, 2012, s. 131).

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Liderlik ve Kavramsal Çerçevesi

Liderlik kavramı geçmişten günümüze kadar yönetici, yönetim, lider ve liderlik kavramları birbirinin yerine kullanılmakta ve genellikle karıştırılmaktadır. Dolayısıyla bu tez de liderlik ve liderlik türlerinden dönüşümcü liderlik detaylıca açıklanacaktır. Ancak liderlik tanımlanmadan önce yönetim ve yönetici kavramlarını incelemek uygun olacaktır.

M. Parker Follet, eski bir yönetim kuramcısı olarak yönetimi '*İnsanlar vasıtasıyla iş yaptırma sanatı*' olarak, Peter Drucker ünlü yönetim bilimcisi olarak yöneticiyi '*Örgütlerine yön verdiklerini ve liderlik etkilerini ve amaçları başarmak için örgütün kaynaklarını nasıl kullanılacağına karar verdiklerini*' olarak ifade eder (Özalp vd., 1992, s. 3). Yönetim, süreçler bütünüdür, karmaşık sistem ve teknolojilerin işlemlerini sağlar. Bu süreçler planlama, organize etme, bütçeleme ve problem çözümü olarak ifade edilebilir (Doğanbaş, 2017, s. 6). Yönetim kısaca belirlenen amaçlara ulaşabilmek için kaynakları verimli kullanacak kararları alma aşamalarını ifade eder (Kıngır ve Şahin, 2005, s. 400). Yönetici ise yönetim işlerini yerine getiren kişidir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014, s.108). Yöneticinin etkili bir yönetim sunabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekir. Sahip olunması gereken bu özellikler - yıllara bağlı olarak – gelişmeler ve değişimlerle değişiklik göstermektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014, s. 108). Literatürde yöneticiyle ilgili pek çok tanımlama yapılsa da '*Kar ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini tedarik ederek mal ve hizmet üretimi için bunları yöneten kişi*' olarak ifade edilebilir (Kıngır ve Şahin, 2005, s. 400). Yönetici bir amaç için bir araya gelmiş grubu organize eder, amaçlarına ulaşmış olmadıklarını denetler. Yönetici bu görevleri yerine getirmesini sağlayacak yetki ve sorumluluğa sahiptir (Fındıkçı, 2014, s. 250). Her organizasyon insanları barındırır. Yönetici organizasyonundaki kişileri motive eder, işleri yönlendirir ve yönlendirirken etkili iletişim kanalları seçerse liderlik görevini de yerine getirmiş olur.

Liderlik, organizasyondaki kişileri güç kullanarak istenen doğrultuda bir amaca yönlendirebilme gücüdür (Akdoğan ve Demirtaş, 2014, s. 109).

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir tarihe sahiptir. Dünya literatüründe liderlik kavramı 14.yy da görülmeye başlanmıştır. Daha sonra 19.yy liderlik, İngiliz siyasetinden etkilenecek tekrardan ortaya çıkmıştır (Doğanbaş, 2017, s. 4). Sanayi devriminden sonra kurum ve yöneticinin başarısı için örgütsel gelişim, örgüt içi performansı artırmanın önemi anlaşılmıştır. Bununla birlikte liderlik kavramı önem kazanmıştır (Bass,1990, s. 21; Yılmaz ve Ceylan, 2011, s. 280). Liderlik tanımlanması zor bir kavramdır, farklı kişiler tarafından farklı bakış açısıyla tanımlanmıştır (Aksel, 2003, s. 1). Hegel, liderliği *'Kendini takip edenleri en iyi anlayan kişi'* diye tanımlarken örgüt hareketinin lidersiz olamayacağını söylemiştir. Machiavelli de liderliği *'Yeni bir oluşuma, yeni bir düzene liderlik etmekten daha zor bir durum yoktur'* diye tanımlayarak toplumdaki lider anlayışını belirtmiştir (Cafıoğlu, 1997, s. 133). Werner (1993) ise liderliği *'Belli bir zaman ve durumda, belirli şartlar altında bir gruptaki üyelerin örgütsel amaçlara ulaşmalarını sağlamak için çabalarını teşvik eden, ortak amaçları gerçekleştirmede yardımcı olan tecrübelerini aktaran ve uygulanmakta olan liderlik tarzlarından memnun olmalarını sağlayan etkileme sürecidir'* şeklinde tanımlamıştır. En genel tanımıyla liderlik, takipçilerini bilgi ve becerilerini kullanarak harekete geçmeleri için etkileme sürecidir (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s. 280). Bu süreç istekliliği, inancı ve gönüllüğü içeren bir süreçtir. Liderin, bu süreçte birçok gücü birleştiren ve bu birleşmeden doğan yükümlülükleri istek, inanç, sadakat ve gönüllülüğe çeviren bir etkisi vardır (Erçetin, 2000, s. 60). Lider çevresindeki ve organizasyondaki insanları peşinden sürükleyen kişidir.

Lider başkalarını etkilerken bunu olduğu konumdan almadan insanları etrafında bir amaç için toplar. Aynı zamanda lider sahip olduğu gruba bu amaçları sahiplendiren, kişiler arası iletişimi sağlayan, bilgiyi ve dağınık halde bulunan gücü bir araya getirip grubun gelişmesini sağlayan, klişelere bağlı kalmayan, farklı görüş ve düşüncelere değer veren, kendini her daim yenileyen, toplulukları pozitif anlamda etkileyen, kendi istek, arzu ve düşüncelerini saygı, sevgi ve güvenle topluluğa kabul ettiren kişidir (Koçel, 2015, s. 668).

Tablo 1.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
Şimdi ki zamana odaklanır.	Gelecekle ilgilenir.
İstikrarı tercih eder.	Değişime ilgi duyarlar.
Kariyer odaklıdır.	Takip edenleri etkileyebilme ve eyleme geçirebilme yeteneğine sahiptir.
Formal örgüt yapısı vardır.	Formal yapı olmak zorunda değildir.
İş tanımı bellidir.	İş tanımı belli değildir.
Tanımlanan hedeflere ulaşır.	Değişim ve dönüşümü hedef alır.
Ne zaman ve nasıl? Diye sorar.	Ne ve neden? Diye sorar.
Kural ve düzenlemelere bağlıdır.	Vizyona bağlıdır.
İşletmenin iç yapısıyla ilgilenir.	İşletmenin dış yapısıyla da ilgilenir.
İşlerin doğru yapılmasını sağlar.	Daima değişimle ilgilenir işlerin doğru yapılmasını sağlar.
İş görenlerine işi yaptırma sürecinde gücünü bulunduğu mevkiden alır.	Otoritesini kişiliğinden alır.

Kaynak: Ergün Doğanbaş, Z. (2017). *Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: kuşaklar arası farklılık*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Çankaya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. s. 7

1.2. Liderliğin Güç Kaynakları

Güç, etrafınızdaki insanları etkileme sanatıdır. İnsanlar etkilendiğinde istemedikleri işleri yapmayı kabul eder veya liderin istediği yönde davranmaya sevk edilirler (Pfeffer, 1992, s. 33; Özdemir, 2015, s. 33). Liderlik aklın ve gücün birlikte kullanılmasıdır (French ve Raven, 1959, s. 253). Kişi bu güce sahip olabilir fakat kullanmaz Robbins (2013) ise bu kişi için güç, liderliğin kaynaklarından biri olmaktan çıkar (Özdemir, 2015, s. 33). Liderin başkalarını etkilemesini sağlayan etmenlere ise güç kaynakları denir. French ve Raven (1959), güç kaynaklarını literatürde kabul görmüş beş gruba ayırmıştır. Bu başlıklar; zorlayıcı güç, ödül gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür.

1.2.1. Ödüllendirici Güç

Ödül gücü, ödül sağlama yeteneğine dayanır (Lunenburg, 2012, s. 3). Lideri takip edenler uyum ve itaatlerinin sonucunda ücret artışı, terfi, prim, yetki ve sorumluluğun verilmesi, teşekkür yazısı gibi geri bildirimlerin olacağını bilir (Lunenburg, 2012, s. 3; Akyüz ve Kaya, 2015, s. 75). Liderin, belirlenen amaç için istenilen gibi davranıldığında personeli ödüllendirme gücüdür (Özdemir, 2015, s. 33). Bu ödülün adaletli bir şekilde dağıtılması da oldukça önemlidir. Aynı zamanda bu güç 'fayda sağlayıcı' olarak da nitelendirilebilir (Meydan ve Polat, 2010, s. 131).

1.2.2. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı gücü temelinde korku yatar. Zorlayıcı güce sahip lider, itaate teşvik eder ve itaat yoksa cezalandırır (Lunenburg, 2012, s. 2). Yani zorlayıcı güç ödüllendirici gücün tam tersidir. İşi yapan kişi eğer yanlış yaparsa zorlayıcı güce sahip liderin onu cezalandırmaya yetkisi olduğunu düşünür (Meydan ve Polat, 2010, s. 131). Verilen emire karşı gelen çalışanın karşısına maddi ve manevi engeller çıkar. Bu engeller; maaş kesintisi, işten çıkarma gibi cezalar içerir (Akyüz ve Kaya, 2015, s. 3). Dolayısıyla çalışanlarda korku yaratan bu gücün olumsuz etkileri olacaktır (Doğanbaş, 2017, s. 9). Zorlayıcı gücün kullanılması genelde zarar veren, uygunsuz davranışların ve disiplin sorunlarının olduğu yerlerde görülür (Özdemir, 2015, s. 33).

Zorlayıcı ve ödüllendirici gücü Raven (1995) kişisel olmayan ve kişisel olarak iki alt boyuta da ayırmıştır. Bunun sebebi ise liderin obje ve hadiseler üzerindeki kontrolünün ceza ve ya ödül olarak algılanmasıdır (Meydan, vd., 2018, s. 77).

1.2.3. Yasal Güç (Meşru Güç)

Yasal güç olunan pozisyona bağlıdır. Pozisyon ne kadar yükseğe yasal güç de o kadar güçlüdür (Lunenburg, 2012, s. 3). Yani mevki ve yasal güç doğru orantılıdır. Yasal gücün kullanılabilmesi için liderin etkin ve bilgili olduğu alanda kalması gerekir (Şimşek, 2001, s. 251). Meşru güce sahip lider takipçilerini itaat etmeye teşvik eder, takipçileri ise liderin itaat hakkına sahip olduğunu düşünür ve bu gücü kabul ederler (Lunenburg, 2012, s. 3; Doğanbaş, 2017, s.9). Yasal gücün fazla kullanılması iş yerinde otoritenin artmasına ve buna bağlı olarak iş tatmininin azalmasına ve çatışmalara neden olacaktır (Akyüz ve Kaya, 2015, s. 3).

Yasal güç aslında karşılılık esasına dayanan bir güç türüdür (Ben bunu yaptığım için sende bunu yapmalısın gibi) (Meydan, vd., 2018, s. 77).

Yasal gücün personeli etkilemesi için kontrol mekanizması kurulmalı ve bu kontrol mekanizmasının işlemlerini sağlayan ortam ve koşullar sağlanmalıdır. Aksi durumda bu gücün etkisi azalacaktır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 76).

1.2.4. Uzmanlık Gücü

Yönetici konumundaki kişinin bilgi birikimi, deneyim ve uzmanlığından gelen bir güç türüdür. Bu güç iş tatmini ve iş performansı için oldukça önemlidir (Akyüz ve Kaya, 2015, s. 3). Liderlik etkileme sanatıdır ve çalışanları etkilemede en faydalı yol uzmanlık

gücüdür. Bu güç türünde çalışanlar liderin bilgisine güvenir ve ondan etkilenirler (Deniz ve Çolak, 2008, s. 308). Lider çalışanlarına sahip olduğu bilgiyi aktarmasına bağlı olarak bu gücün etkisi değişecektir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012, s. 388).

1.2.5. Karizmatik (Özdeşlik) Güç

Liderin iletişim becerisine ve kişiliğine bağlı olan bir güç türüdür. Çalışan, karizmatik güce sahip olan lideri beğenir, saygı duyar, çekici bulur ve ondan ilham alır. Bu özelliklerden dolayı da çalışan liderine ve örgütüne bağlanır, liderine benzemeye çalışır (Akyüz ve Kaya, 2015, s. 3). Karizmatik ve uzmanlık gücü olan liderin olduğu örgütlerde örgüte bağlılık üst seviyededir (Özkalp ve Kırel, 2005, s. 173).

Tablo 1.2. Güç Kaynakları

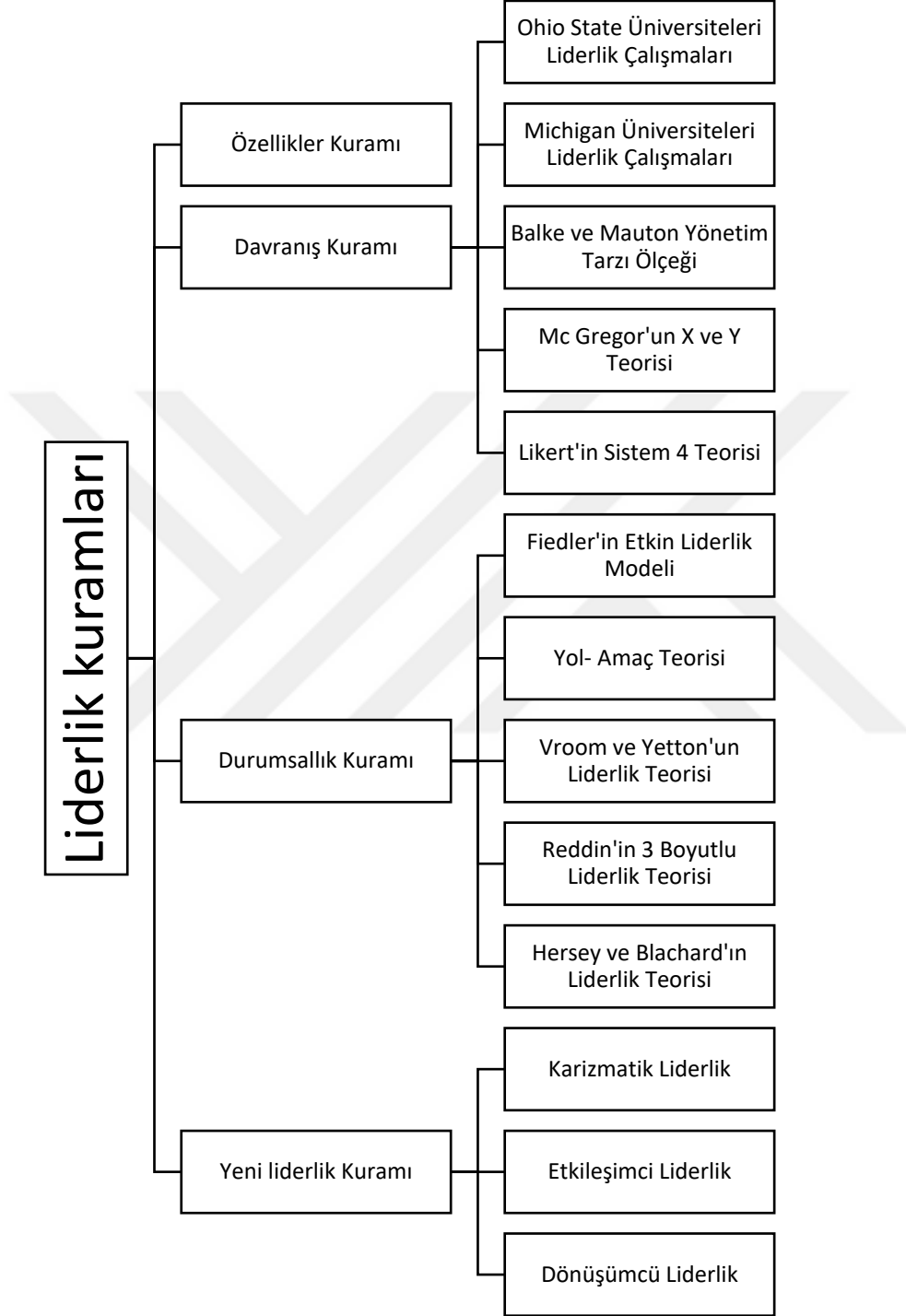
Ödüllendirici Güç	Zorlayıcı Güç	Yasal Güç	Uzmanlık Gücü	Karizmatik Güç
Takipçilerin ödüllendirilmesiyle ortaya çıkan güç türüdür.	Takipçilerin cezalandırılmasıyla ortaya çıkan güç türüdür.	Takipçilerini olduğu mevkiden etkileyerek elde edilen güç türüdür.	Takipçilerini sahip olduğu bilgi ve becerileriyle etkileyerek elde edilen güç türüdür.	Liderin kişiliği ve iletişimiyle takipçilerini etkileyerek elde edilen güç türüdür.

Kaynak: Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12(19). s. 76

1.3. Liderlik Kuramları

Liderlik, örgütsel ve psikolojik araştırmaların uygulandığı en karmaşık ve çok yönlü olgulardan biridir. Lider terimi 1300’lerde (The Oxford English Dictionary, 1933) fark edilmiş ve bundan önce de kavramsallaştırılmış olsa da liderlik terimi 1700’lerin sonundan beri var olmuştur (Van Seters, 1990, s. 29). Fakat bilimsel çalışmalar 20.yy’dan önce başlamamıştır (Bass, 1981, s. 691). 20. yy’dan sonra çalışmalar yoğun bir şekilde ele alınmıştır (Van Seters, 1990, s. 29). Burns (1978), ‘Liderlik dünya üzerinde en çok gözlemlenen ve en az anlaşılan olgulardan biridir.’ demiştir. Bu sorun teorilerin işleyişini anlamak dışında tanımlamalarda da ortaya çıkmaktadır (Van Seters, 1990, s. 30). Stogdill (1974), neredeyse liderlik kavramı tanımlamaya çalışanlar kadar liderlik tanımı olduğunu iddia etmiştir. Bir lideri etkili yapan nedir? sorusu her zaman sorulmuş ve farklı yıllarda farklı düşünceler ve kuramlar ortaya çıkmıştır (Van Seters, 1990, s. 31).

Şekil 1.1. Liderlik Yaklaşımları



Kaynak: Koç ve Topaloğlu,2010:166-177 (Akt: Ergün Doğanbaş, Z. (2017). *Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: kuşaklar arası farklılık*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Çankaya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. s. 12.

1.3.1. Özellikler Yaklaşımı (1450-1940)

Özellikler kuramı, liderlik sürecinin anlaşılmasında başlangıçta temsil eder (Van Seters, 1990, s. 30). Özellikler yaklaşımında liderliğin açıklanması liderin kişilik özelliklerine bağlanır ve kişisel özellikleri çok önemli bir unsurdur (Tengilimoğlu, 2005, s. 4). O dönemki en önemli çalışma liderliği kişilikle bir tutan Bowden (1927) tarafından yürütülmüştür. Liderliğin mirasa dayalı olduğu, doğuştan geldiği, lider olan kişinin diğer insanlardan farklı olduğu düşünülmektedir (Tengilimoğlu, 2005, s. 4; Van Seters, 1990, s. 30). Yani bu teoride liderin taşıdığı özellikler liderliğin etkinliğini gösteren en önemli etkidir. Bir grupta lideri belirleyen ve grubu yönetmesini sağlayanda bu kişilik özellikleridir. Böylece lider seçilen kişi de bu özelliklerinden dolayı gruptaki farklı kişidir (Özalp ve Öcal, 2000, s. 3). Özellikler yaklaşımına göre lider olacak kişiyi diğer grup üyelerinden farklı kılan özellikler sosyal statüsü, görünüşü, iletişim becerisi gibi özelliklerdir (Bozkır, 2014, s. 9). Yapılan çalışmalarda lider olan kişilerin lider konumuna nasıl geldikleri hangi özelliklerden dolayı lider oldukları incelenmiş ve liderlik özellikleri bu özellikler üzerinden ilerlemiştir (Zel, 2011, s. 115). Ve çalışmalar sonucunda yedi genel özellikten bahsedilmiştir. Bunlar; his (içgüdü), dürüst olma, yönetme isteği, zekâ, bilgi (yapılan işle alakalı), kendine güvenme, sosyal olmadır (Bozkır, 2014, s. 9).

Özellikler kuramı 1. Dünya Savaşı döneminde askerlerin ihtiyaçlarıyla ortaya çıkmıştır. ABD ordusu psikoloji derneğinden seçtiği psikologlarla '*Alfa zekâ testi*' gibi birçok testle birçok inceleme yapmıştır. Bu testler ve buna benzeyen yöntemlerle özellikler kuramı önemli hale gelmiştir (Şimşek, 2006, s. 10). Savaş sonrası artan çalışmalarla liderlerdeki kişilik özellikleri üç grupta toplanmıştır. Bunlar; yetenek, fiziksel özellikler (yaş, boy, cinsiyet) ve zekâdır. Sonrasında yapılan çalışmalarda bu özellikleri taşıyan liderlerin taşımayan liderlere göre daha başarılı oldukları ortaya konulmuştur (Aykan, 2002, s. 66).

Liderleri birbirinden ayıran özellikler de şu şekilde tespit edilmiştir (Doğanbaş, 2017, s.12).

- Yaş
- Boy
- Kilo
- Cinsiyet
- Fiziksel görünüş
- Takipçilerine güven verme

- Kendine güvenme
- İletişim becerisi(kendini dinlettirebilme)
- Zekâ
- Bilgi
- Kişiler arası ilişki kurabilme
- İnisiyatif kullanabilme
- Dürüst olma
- Duygularına hâkim olma
- Samimi olabilme
- Açık sözlü ve kararlı olabilme
- İşi yapabilme yeteneğinin olması

Fakat bu özelliklerin lider de olması istense de bu özellikleri taşımayan kişilerinde liderlik yaptığı görülmüştür (Bozkır, 2014, s. 9). Stogdill (1981) ve R. Mann (1959)'in yaptığı çalışmalara göre de bu özelliklerden bazılarının sadece liderlerde olabileceği fakat bunun tek başına liderliği açıklamak için yeterli olmayacağını göstermiştir. Bununla birlikte aynı işi yapan liderler arası farklılıkların kişilik özelliklerden dolayı ortaya çıktığı görülmüştür (Zel, 2011, s. 118).

Fakat özellikler yaklaşımındaki kişilik özelliklerinin farklı tanımlanabilecek olması, durumlara göre kişilik özelliklerinin değişken olması da özellikler yaklaşımının eleştirilen noktalarındandır (Bozkır, 2014, s. 9; Zel, 2011, s. 118). Bunun üzerine liderlerdeki kişisel özelliklere bakmanın tek başına yeterli olmayacağı aynı zamanda davranışa bakılması gerektiği düşünülmüştür. Bu da kuramlardan bir diğeri olan davranışsal kuramı ortaya çıkarmıştır (Şimşek, 2006, s. 10).

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu dönem liderin kişilik ve güç kaynaklarından ziyade liderin davranışına odaklanılan bir dönemdir. Dolayısıyla davranış, liderliğin alt kümesi olarak ele alınmıştır (Van Seters, 1990, s. 31). Bu dönemin temel olarak kabul ettiği görüş, lideri farklı kılan kişiliğinden ziyade davranışları olduğudur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 74). Bu dönemde yapılan çalışmaların bir kısmı liderin tipik davranışlarına odaklanırken diğer çalışmalar zayıf ve etkili liderler arasındaki farklılıkları incelemiştir (Van Seters, 1990, s. 31). 1940'ların sonlarına doğru liderlik çeşitleri ve yaklaşımı konusunda önemli dört çalışma yapılmıştır

(Doğanbaş, 2017, s. 15; Van Seters, 1990, s. 32). Bu çalışmalardan Ohio State ve Michigan iki önemli lider davranış özelliği tanımlamıştır. Bu özellikler; başlatıcı yapı ve dikkate alma'dır. Başlatıcı yapı liderin görevlerin başarılmasına vurgu yapmasıdır. Dikkate alma ise liderin bireysel ve grup uyumu için kaygı duymasındır (Van Seters, 1990, s. 33). Diğer iki çalışma ise 'Blake ve Mauton'un yönetsel diyagram modeli ve Mcgregor'un X ve Y' yaklaşımıdır.

Davranışsal kuramın gelişmesine neden olan bu çalışmaların ortak yönü davranışların işe ve kişiye yönelik olmasıdır (Tengilimoğlu, 2005, s. 4).

Davranışsal yaklaşım özellikler yaklaşımının bir uzantısıdır. Davranışsal yaklaşımın, özellikler yaklaşımına göre üç faydası olduğu söylenmiştir (Doğanbaş,2017, s. 15).

1. Liderlerin özelliklerine değil de davranışlarına odaklanmak etkin lidere ulaşmayı daha kolay hale getirir.
2. Liderin davranışlarını ve lider-takipçi arasındaki davranışları izleme şansı oluşturur.
3. Lider davranışları izlenip ortaya koyulur ve bunlar kişilere öğretilabilirse lider ortaya çıkar.

Davranışsal yaklaşıma göre sonradan liderlik davranışı öğrenilebilir. Motivasyon, iletişim, yönetim şekli ve kaynakları doğru kullanma gibi davranışlar öğretildiğinde etkin bir lider ortaya çıkabilir (Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017, s. 337). Özet olarak özellikler yaklaşımı liderliğin doğuştan geldiğini söylerken davranışsal yaklaşım sonradan öğrenilerek lider olunabileceğini savunur.

Davranış çağı son döneminde liderin, astların davranışına neden olmadığı bu davranışın oluşması için gerekli koşul ve teşvikin sağlanması gerektiği anlaşıldı (Van Seters, 1990, s. 32).

1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal kurama katkısı oldukça fazla olan bu çalışma 1945'te ABD'nin Ohio eyaletinde kapsamlı olarak başlatılmıştır. Araştırmada 25.000' den fazla sivil ve askeri kuruluş yer almıştır (Shartle, 1979, s. 127). Bu çalışmanın amacı liderlik tanımını ortaya çıkarmaktır (Güney, 2007, s. 363). Ohio State çalışmasında toplam 9 kategoride liderlik için 1800 tanım yapılmıştır. Bu tanımlara yapılan faktör analiziyle çalışma verileri 2 bağımsız boyuta indirgenmiştir (Tağraf ve Çalman, 2009, s. 137). Bunlar 'Yapıyı

harekete geçirme (initiating structure)' ve 'Bireyi nemseme (consideration)' dir (Alkın, 2006, s. 60).

Tablo 1.3. *Liderlik Davranış Boyutları*

Consideration = C	Initiating Structure = IS
Örgüt içi iletişimi kolaylaştırır. Astları liderle güvenli iletişim kurar.	Görev paylaşımı yapar, astların görevlere uygun hareket etmesini ister.
Değişiklikleri kabul eder.	İşleri astlarına sormadan üstlenir.
Astı değil yapılan işi cezalandırır.	İşini cezalandırır.

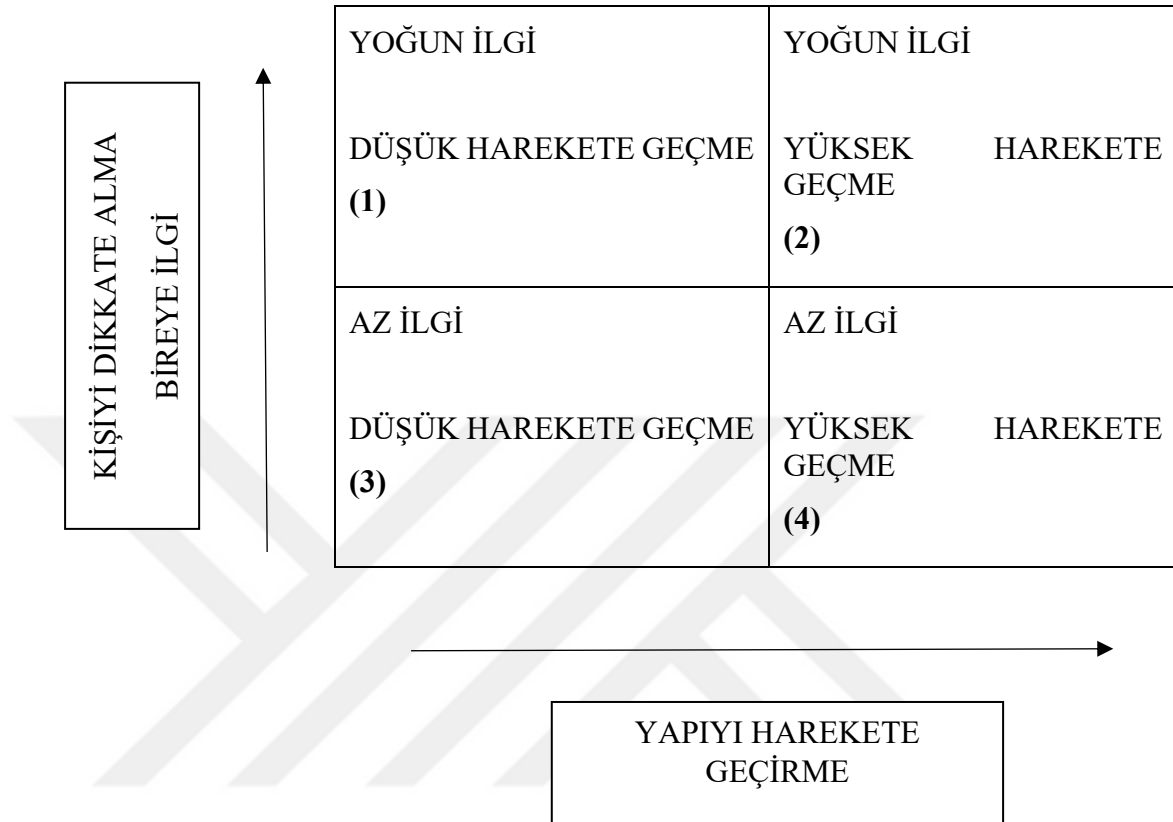
Kaynak: Tağraf, H., Çalman, İ. (2009). Ohio üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(2). s. 137.

Kişiyi dikkate alma, örgüt içi iletişimde güven olmasını sağlar. Kişilerin fikir ve düşüncelerine saygıyı, duyguları önemsemeyi kapsar (Alkın, 2006, s. 60). Bu tür liderler çalışanların iş tatminine önem verir ve tüm çalışanlarına eşit bir şekilde davranır (Zel, 2011, s. 126).

Yapıyı harekete geçirme, liderin görev dağılımı yapması bu konu da astlarına bilgi vermesi ve bu doğrultuda grubun harekete geçmesi faaliyetlerini kapsar. Bu özelliği taşıyan lider; yapılan işi başarıya ulaştırmayı hedefler ve sonuca yöneliktir (Alkın, 2006 s, 60; Zel, 2011, s. 126).

Tablo 1.3'te her iki boyut birbirinden bağımsız ele alındığında farklı liderlik türleri ortaya çıkmaktadır. Birinci grupta olan özellikleri merkezine koyan liderlikler demokratik ve katılımcı liderlerken, ikinci gruptaki özellikleri merkezine koyan liderlik türü otokratik liderliktir (Giritli ve Oroz, 2004).

Şekil 1.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Sonucu Elde Edilen Liderlik Tarzları



Kaynak: Alkın, M. C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. s. 59.

Ohio State araştırma sonuçlarını genel olarak sıralarsak;

- Lider işe önem verir ve kişiyle ilgilenirse (2) diğer gruptaki liderlerin çalışanlarına nazaran daha başarılı, yüksek iş tatmini; daha az personel devir hızı ve devamsızlığı olduğu görülmüştür (Zel, 2011, s. 126; Doğanbaş, 2017, s. 16-17).
- Liderin yapıyı harekete geçirmesi yükseldikçe takipçilerin iş performansı da o derece artmaktadır. Fakat aynı zamanda kişiye ilginin az olduğu gruplarda yapıyı harekete geçirme performansının artmasında çok etkili olmamıştır (Alkın, 2006, s. 60; Doğanbaş, 2017, s. 17). Diğer taraftan kişiyi dikkate alma normal derece de olan gruplarda yapıyı harekete geçirme faktörü performansı artırma da önemlidir (Alkın, 2006, s. 60).
- Bu çalışmada yüksek kişiyi dikkate alma ve yüksek yapıyı harekete geçirme liderlik modeli genellikle grupta olumlu sonuçlara neden olmuştur.

- Gruptaki kişilerin birbirleriyle iletişimi güçlü olduğu takdirde liderden de yüksek anlayış beklenecektir.
- Eğer yapılan iş çok detaylı ve uzun bir işse liderin gruptaki ilgisi başarılı olmasını engelleyecektir. Bu bağlamda memnuniyetsizlik ve devamsızlık artacaktır (Alkın, 2006, s. 60).

1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State araştırmalarıyla neredeyse aynı zamana denk gelen Michigan araştırmaları 1947 yılında R. Likert ile başlamıştır. Bu çalışmanın amacı çalışanların iş tatmini ve verimliliğini arttıran faktörleri belirlemektir (Luthans, 1999, s. 66). Çalışmada incelenen faktörler personel devir hızı, verimlilik, sorunlar, devamsızlık ve motivasyondur. Bu çalışmada aynı zamanda etkin ve etkin olmayan liderleri birbirinden nasıl ayrılacağı incelenmiştir (Erkutlu, 2014, s. 42). Michigan grubu, üretim merkezli ve çalışan merkezli iki liderlik boyutu keşfetmiştir. Başlangıçta bu iki kategorideki liderlerin iki zıt kutbu temsil ettiği düşünülmüştür. Ancak daha sonra bu iki zıt kutbun birbirinden bağımsız olduğu ve bir arada bulunabileceği fark edilmiştir (Hussain ve Hassan, 2016). Bu boyutlar Ohio çalışmalarını destekler niteliktedir. Çalışan merkezli boyut kişiyi dikkate almayla ilişkiliyken, iş merkezli boyut yapıyı hareket ettirmeye ilişkilidir (Judge ve Piccolo, 2004, s. 756). İşe yönelik liderler, kişiye yönelik liderlerden daha az verimliliğe ve iş tatminine neden olmaktadır (Korkut, 1992, s. 162).

Tablo 1.4. Michigan Üniversitesi Çalışmaları Boyutları

İş merkezli liderler	İşe yönelik liderlerle çalışan personel sadece üretim için orada olduklarını düşünme eğilimindedirler. Buna karşılık düşük performans söz konusudur.
Birey merkezli liderler	Çalışanların gerçekleştirmek istedikleri hedeflerle ilgilenirler. Çalışanları daha az cezalandırma söz konusudur.

Kaynak: Bozkır, H.S. (2014). *Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. İstanbul. s. 12

1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Ohio State ve Michigan çalışmalarını temel alarak Blake ve Mouton, liderlik matrisi oluşturmuşlardır. BM yönetim tarzı matrisi çalışmasının sonucunda iki boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar 'üretime yönelik olma' ve 'kişiler arası ilişkiye yönelik olma'dır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 74). Bu matrisin faydası liderler için davranışlarını

somutlaştırabilme imkânı vermesidir. Liderin kendi davranışını anlaması onun kendini geliştirebilmesine imkân verir. Bu matris modelinin araştırmalarda kullanılmaması araştırmacılar için tartışmalı bir durum haline gelmiştir (Ünal, 2017, s. 10).

Blake ve Mouton'un oluşturduğu yönetim biçimi (Manerial Grid) beş çeşit liderlik tarzı ortaya koyar. Bu liderlik biçimleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 1.3. Blake ve Mouton Yönetim Biçimi

BİREYE İLĞİ ↑	1,9							9,9
				5,5				
	1,1							9,1
	ÜRETİME İLĞİ →							

Kaynak: Doğanbaş, E. Z. (2017). *Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: kuşaklar arası farklılık*. Yayınlanmış Yüksel Lisans Tezi. Çankaya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. s. 20.

Matrikse göre lider (Doğanbaş, 2017, s. 19);

1,1 Etkin Olmayan Lider: Örgüt içerisinde işe ve çalışana ilginin en az olduğu liderlik tipidir. İş için minimum çaba harcamaktır.

1,9 Kulüp Lideri: Örgüt içerisinde iletişim yüksek düzeydedir fakat iş için minimum ilgi mevcuttur.

5,5 Örgüt Lideri: Örgüt içerisindeki iletişim ve işe olan ilgi dengelidir.

9,1 Görev Lideri: Bu liderlik türü aynı zamanda otokratik lider türüdür. Lider işi detaylıca planlar, anlatır ve denetler fakat çalışana değer minimum düzeydedir. Lider işleri yaptırabilmek için otoritesini kullanır.

9,9 Ekip Lideri: Bu liderlik türü aynı zamanda demokratik liderlik türüdür. İş yapılırken ekip önemlidir. Ekibin fikri alınır ve amaca örgütle birlikte ulaşmak hedeflenir.

Bu modele göre uyumun üst seviyede olduğu liderlik türü ekip lideridir (9,9). Modelden çıkartılabilecek sonuç; liderlerin öncelikle verimlilikle değil insan ilişkileriyle ilgilenerek iş tatmini ve motivasyonu üst seviye de tutmasıdır. Yani lider çalışanları bir makine olarak değil takım arkadaşı olarak görmeli ve onlarla ilgilenmelidir. Lider sıkı denetlemeyi değil genel denetlemeyi tercih etmelidir (Zel, 2011, s. 133).

1.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımı

Mc Gregor, liderliği yönetsel davranış özelliklerine göre açıklamaktadır. Liderin davranışı insanlar için olan düşüncelerine göre değişmektedir. Liderlik çeşidi, liderin işe ve insana verdiği değere göre değişmektedir (Koçel, 2015, s. 572). Buna göre Mc Gregor zıt kutuplarda olan iki teori ortaya atmıştır (Şahin vd., 2004, s. 542). Birincisi insanlar edilgen, pasif ve örgütsel gereksinime direnirler diyen X teoremi, ikincisi ise insanlar sorumluluk almayı ister ve motive olurlar diyen Y teoremidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 74).

X yaklaşımına göre insanlar (Doğanbaş, 2017, s. 21);

- Çalışmayı sevmez ve işten kaçmak ister.
- Hırslı değildirler, sorumluluk almak istemezler.
- Örgütün ihtiyaçları ikinci plandadır. Kendi istekleri önce gelir.
- Örgütün hedefleri için denetlenmeli ve yönetilmelilerdir.
- Hedeflere ulaşmak için gerekirse cezalandırılmalıdır.
- Ekonomik ihtiyaçlar ön plandadır.
- Örgütün sorunlarına yaratıcı yaklaşmazlar.

Y yaklaşımına göre insanlar;

- Çalışmak nefes almak kadar normaldir.
- Koşullar oluştuğunda tembel değildirler ve sorumluluğa açıktırlar.
- Y yaklaşımına göre uygun koşullar sevgi, saygı, güvendir. Bu koşullar oluştuğunda motivasyon da oluşacaktır.

Özet olarak X yaklaşımı insanların pasif olduğunu, insanlar örgütsel ihtiyaçlar için yönetilmeli ve insanlara dışsal motivasyon verilmesi gerektiğini savunur. Y yaklaşımı ise

insanlar zaten içsel olarak motiveledir bu nedenle yalnızca koşulların iyileştirilmesine ihtiyaç olduğunu savunur.

X yaklaşımı çalışanları pasif olarak gördüğü için otoriter liderliği benimserken, Y yaklaşımı demokratik liderliği benimser (Şahin vd., 2004, s. 533).

1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversiteleri çalışmalarının devamı olarak Likert sistem 4 modelini geliştirmiştir. Bu modele göre liderlik tarzı dört sınıfa ayrılmıştır. Bu dört grup ve liderlik değişkenleri tablo 1.5'te gösterilmiştir (Tekarslan, 2000, s. 212-214);

Tablo 1.5. *Likert'in Sistem 4 Modeli*

Liderlik Değişkenleri	Sistem-1 İstismarcı Otokratik	Sistem-2 Hayırsever Otokratik	Sistem-3 Katılımcı Lider	Sistem-4 Demokratik Lider
Astlara güven	Astlara güven yoktur.	Efendi ve hizmetçi arasındaki güven bağı gibi bir güven söz konusudur.	Güven vardır fakat kontrol liderdedir.	Astlara tamamen güven vardır.
Astların algıladığı serbestlik	Astlar işle ilgili sıkıntıları yönetimle konuşma konusunda rahat değildir.	Astlar kendilerini genellikle rahat hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Serbest hissederler.
Üstün astlarla olan ilişkisi	Üst işle ilgili sıkıntılarda genellikle astların fikrini almaz.	Üst nadiren astların fikrini alır.	Genellikle astların fikri alınır ve kullanılır.	Her zaman astların fikri alınır ve kullanılır.

Kaynak: Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği (16.baskı)*. İstanbul: Beta Basımcılık. s. 253.

Sistem 1'de takım çalışması yoktur. Gruplarda informal yapı oluşur ve gruplar lider için çalışırlar. Üretim seviyesi orta düzeydedir.

Sistem 2’de, sistem 1’de olduğu gibi takım yoktur informal yapıda gruplar vardır. Gruplarda nadiren lidere karşı direnme vardır. Üretim seviyesi ortanın üstündedir. Sistem 2’de X kuramı etkilidir.

Sistem 3’te takım çalışması mümkündür. Örgütün amaçlarını kısmen ve ya tamamen desteklediklerinde üretim düzeyi iyi hale gelir. Y kuramı etkilidir.

Sistem 4’de takım çalışmasıyla hedeflere daha kolay ulaşılabileceği düşüncesi hakimdir. İnfomal yapılar oluşsa da formal yapılardan da uzak değillerdir. Grupların tamamı örgüt hedefleri için çalışmaktadır (Tekarslan vd., 2000, s. 212).

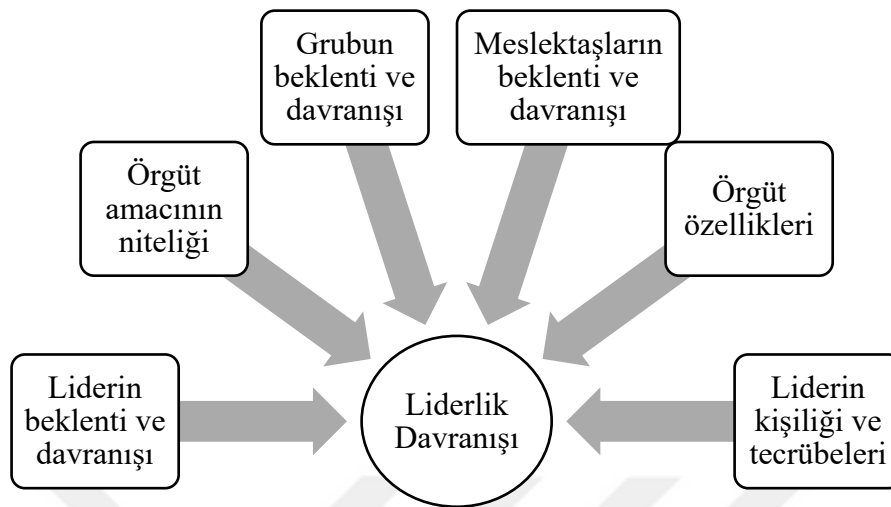
Likert’in araştırması; sistem 1 ve 2 ile yönetilen grupların verimliliğinin düşük olduğunu, sistem 3 ve 4 ile yönetilen grupların ise verimliliklerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu modelle ilgili çeşitli eleştiriler olmuştur. Bu eleştirilerden biri de Likert’in sistem 4 modelinin her zaman geçerli ve en etkili yönetim tarzı olduğunu savunmasıdır (Koçel, 2015, s. 253).

1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler ve davranışsal kuramlarının eksik yönlerinden (çevreye ve koşullara dikkat edilmemesi) dolayı daha gerçekçi bir yaklaşıma gerek olduğu fark edilmiştir. Davranışsal teori demokratik lider özelliklerine yoğunlaşmıştır. Fakat lider, farklı kişilik özelliklerine dikkat ettiği kadar farklı koşullarda işe ve üretime dikkat etmelidir. Bu da durumsallık yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Çetin, 2008, s. 77). Durumsallık yaklaşımının temelini farklı koşul ve durumların farklı liderlik tarzlarını oluşturacağıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 75). Durumsallık yaklaşımına göre liderliği etkileyen faktörler (Koçel, 2015, s. 275);

- Örgütteki kişilerin beklenti ve yetenekleridir.
- Örgüt amacının niteliğidir.
- Örgütün özellikleridir.
- Lider ve takipçilerinin geçmiş tecrübeleri ve kişilikleridir.

Şekil 1.4. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler



Kaynak: Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği (16.baskı)*. İstanbul: Beta Basımcılık. s. 277.

Durumsallık yaklaşımı liderliğin oluştuğu koşulları inceler. Bu nedenle durumsallık yaklaşımına koşul – bağımlılık teorisi de denilmektedir. Liderliği etkileyen koşullarda şekil 1.4'te belirtilmiştir (Ünal, 2017, s. 11). Liderliğin bu koşullarla değişmesi ise durumsallık yaklaşımını davranışsal yaklaşımdan ayıran en önemli yanını ortaya koymaktadır (Huse ve Bowditch, 1977).

Durumsallık teorilerine katkıda bulunan araştırmalar (Çağlar, 2004, s. 10);

- Fiedler'in Durumsallık Kuramı.
- Ardışık Liderlik Kuramı.
- Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans).
- Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı.
- Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı.
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider)

Bu araştırmaların ortak noktası, liderliğin kişilik ve davranışlara bağlı liderlik tarzının her zaman koşullara uygun olamayacağı bazı durumlarda iş merkezli bazı durumlarda ise kişi merkezli liderlik tarzına ihtiyaç olacağını savunmalarıdır.

1.3.3.1. Fred Fiedler'in Liderlik Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımının en bilinen araştırmalarından biridir. Bu yaklaşımına göre örgütün performansı, örgüt liderinin tarzına ve örgütün lidere verdiği yetki ve sorumluluğa

göre değişir (Öztürk, 2016, s. 6). Fiedler liderlik tarzının anlaşılabilmesi için çalışma arkadaşı ölçeğini (ÇAD) oluşturmuştur. Bu ölçek liderin iş ya da personel odaklı olup olmadığını ölçmektedir (Çolak, 2015).

Bu kurama göre en etkin lider şu liderdir denemez. Duruma göre hareket eden lider en iyi liderdir düşüncesi savunulur. Fiedler'e göre duruma göre liderliği belirleyen üç faktör vardır. Bunlar (Doğanbaş, 2017, s. 24);

1. Lider ile takipçileri arasındaki iletişim ve ilişki

İyi bir ilişkiyle liderin etkileme derecesi doğru orantılıdır.

2. Görev tanımının açık ve net yapılması.

3. Liderin olduğu konumdan doğan otoritesi.

1.3.3.2. House ve Evans'ın Yol ve Amaç Yaklaşımı

Evans 1970'te yayınladığı makale de bu yaklaşımda lideri etkileyen boyutlar araç ve beklenti olarak belirtilmiştir (House ve Mitchell, 1974). Bu teoriye göre lider iş tatmini ve verimliliği arttırmayı hedeflemelidir. Bunun için de örgüt içi yönlendirme yapılmalı, eğitim verilmeli, ödül sistemi getirilmeli ve personele destek verilmelidir (Stinson ve Johnson, 1975, s. 242).

Yol ve amaç yaklaşımı 4 liderlik tarzı üzerinde durmaktadır (Koçel,2015, s. 691)

Katılımcı Lider: Örgüt için planlama yapılırken ve ya karar alınırken örgüt üyelerinin fikrini almaktadır.

Destekleyici Lider: Örgüt üleriyle samimi ilişki kurmayı ve örgüt içi mutluluğu önemsemektedir. Takipçilerin ihtiyaçlarını göz ardı etmez.

Yönlendirici Lider: Yapılacak işi açıklamakta ve grup içi koordinasyonu sağlamaktadır.

Başarı Merkezli Lider: Sonuç odaklı hedefleri belirlemede, başarı ve performansa önem vermektedir.

Bu çalışma Ohio çalışmalarıyla bağlantılıdır. Yönlendirici lider ve başarı merkezli lider yapıyı harekete geçirme boyutuyla ilişkiyken destekleyici ve katılımcı lider çalışan odaklı boyutla ilişkilidir. Liderin seçeceği liderlik tarzı grup üyelerinin kişilik özelliklerine ve çevresel faktörlere göre belirlenmektedir (Wofford ve Liska, 1993, s. 858).

1.3.3.3. Hersey ve Blanchard Durumsallık Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı, 'Örgüt üyelerinin liderlerinde görmek istedikleri özellikler çalışandan çalışana değişmektedir.'der. Personelin liderden beklediği davranış eğitim durumu, yetenek ve kendisine güvene göre değişmektedir (Çolak, 2015). Aynı zamanda lideri liderlik konumuna getiren personelin olgunluk düzeyidir. Takipçinin olgunluk düzeyini belirleyen faktörler; uzmanlık, kişilik özellikleri, tecrübe, örgüt içi serbestlik düzeyi, yeterlilik, lideri algılama düzeyleri, iş hakkında bilgisi, mevki ve liderden beklentilerdir (Vecchio, 1995). Liderin etkinliği ise personelin olgunluğuna göre takipçi ve iş arasındaki denge kurmasına bağlıdır. Lider personelin olgunluğunu artırarak etkinliğini de artırabilir, bunları arttırabilmek için de lider; hedefler için personelle birlikte çalışmalı, gönüllü olarak sorumlulukları alması için personeli yönlendirmeli, takipçilerini kendilerini geliştirmeleri için teşvik etmelidir (Zel, 2011, s. 130).

Bu yaklaşımda görev ve ilişki olmak üzere temel iki davranış boyutu yer almaktadır. Görev boyutu, liderin izleyenlerin görevlerini ve görevleri nasıl yerine getireceklerinin açıklamasıdır. İlişki boyutu ise lider ve izleyenler arasında ilişkinin olduğu liderlik tarzını gösterir (Hersey ve Blanchard, 1981, s. 24).

Şekil 1.5'te görüldüğü şekilde liderin davranışları işe ve göreve dönük olmak üzere ikiye ayrılmıştır ve bunlar S1, S2, S3 ve S4 olarak gösterilmiştir. Olgunluk dereceleri ise M4'ten M1'e doğru azalan şekilde gösterilmiştir.

S1: Yüksek direktif, düşük ilişki

Olgunluk düzeyi düşük olan takipçiler, liderlerinin neyi yapıp yapmayacaklarını söylemesini isterler.

S2: Yüksek ilişki, yüksek direktif (görev)

Olgunluk seviyesinin bir nebze yükseldiği (M2) takipçiler için çok fazla soru vardır. Liderle çalışanlar arasında çift veya tek yönlü iletişim vardır.

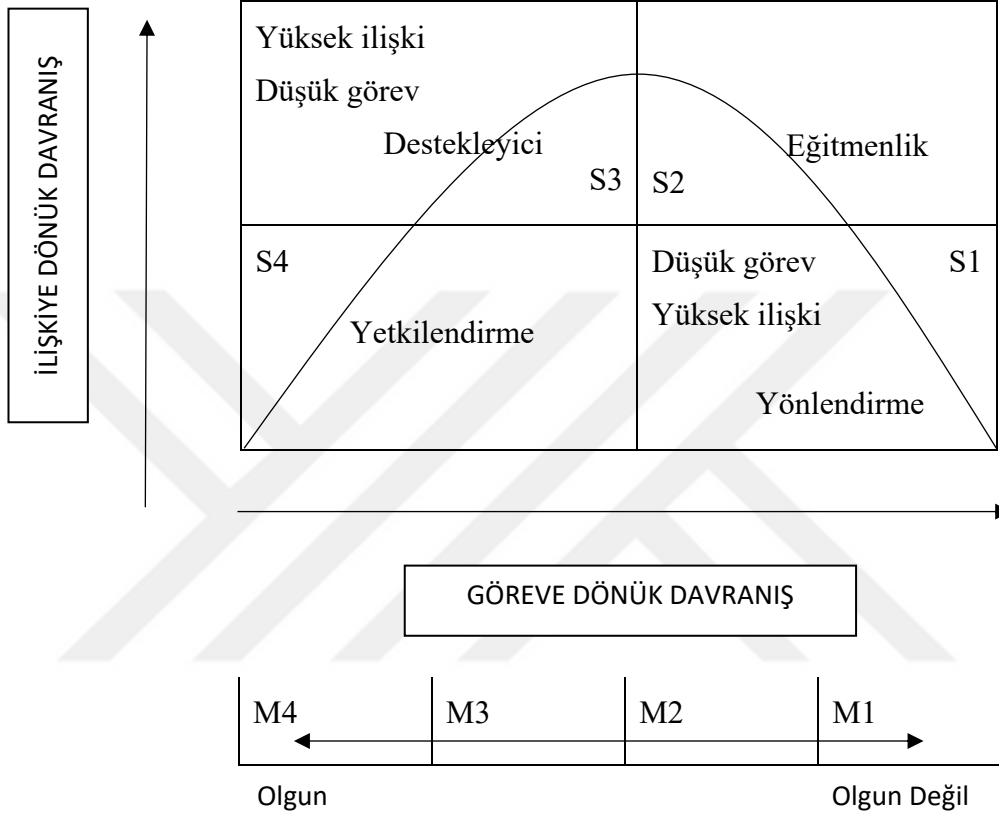
S3: Düşük ilişki, yüksek direktif

Olgunluk düzeyinin bir seviye (M3) daha yükseldiği takipçilere artık ne yapacaklarını söylemeye gerek yoktur. Fakat lider işin her alanına dâhil olmalıdır.

S4: Düşük ilişki, düşük direktif

Olgunluk düzeyinin en üst seviyeye çıktığı takipçilerin tamamen geliştiği çok az destek beklediği aşamadır. Lider görevleri verir ve yerine getirilmesini bekler (Hersey ve Keilty, 1980, s. 57).

Şekil 1.5. Hersey ve Blanchard Durumsallık Yaklaşımı



Kaynak: Bozkır, H.S.(2014). *Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. İstanbul. s. 22.

1.3.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli

Vroom ve Yetton karar ağacı modeli lider davranışında karar verme mekanizması üstüne geliştirilmiştir. Karar verme sürecinde, lider ve personelin ilişkisi de göz önünde bulundurulmuştur (Vroom, 1978, s. 152). 'Karar ağacı modeli'nde beş çeşit liderlik çeşidi üstünde durulmuştur. Bu liderlik türleri tablo 1.6'da verilmiştir. Karar ağacı modeli doğru karar alabilmek ve hangi liderlik tarzının kullanılması gerektiğini anlamak için 7 soruya yanıtlarla A ve G arasında listelenmiştir (Doğanbaş, 2017, s. 27).

Tablo 1.6. *Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli*

Otokratik 1 - A1	Lider kararı kendi alır ve izleyenlere danışmaz.
Otokratik 2 - A2	İzleyenlerden bilgiyi alır, kararı kendi alır.
Danışman 1 - C1	İzleyenlerle sorunu paylaşır tek tek fikir alır, kararı kendi alır.
Danışman 2 – C2	İzleyenlerle sorunu paylaşır tek tek fikir alır, kararı alma yetkisini kendinde tutar.
Grup 1 – G1	İzleyenlerle sorunu paylaşır ve kararı ortak kararla alırlar.
Grup 2 – G2	İzleyenlerle sorunu paylaşır ve kararı grup olarak alırlar.
Yetki devreden - DI	Sorunları izleyenlere devreder ve sorunu çözmeleri için grubu destekler.

Kaynak: Çolak, M. (2015). *Çalışma hayatında liderlik*, Bursa: Ekin.

Kararlar alınırken lider bağımsız olmalı ve en az bir takipçi bu karardan etkilenmelidir. Sorundan birden fazla kişi etkileniyorsa grup sorunu, bir kişi etkileniyorsa bireysel sorun olarak değerlendirilir (Matteson ve Lavncevich, 1999; Akt: Erkutlu, 2014, s. 63).

Bu modele göre kararın etkililiğini etkileyen faktörler; kararın niteliği, kararın kabul edilebilirliği ve vaktinde davranmaktır (Alkın, 2006, s. 86).

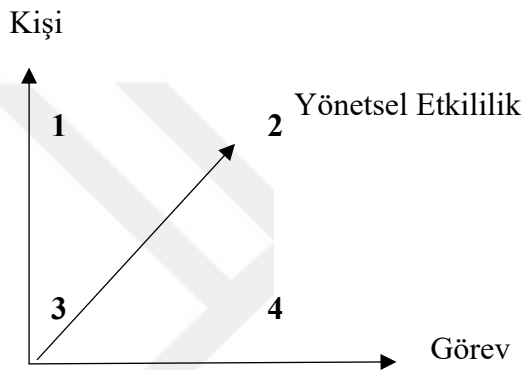
Karar ağacı modelini çeşitli çalışmalarda destekleyen Vroom ve Yetton bu modelle alınan kararların doğru ya da bu modelden bağımsız alınan kararların yanlış olacağını düşünülmemesi gerektiğini belirtmiştir (Alkın, 2006, s. 86).

1.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

William Reddin “*Yönetim Tarzı Değerlendirme Ölçeği Management Style Diagnosis Test*” adlı bir test uygulamıştır. Bu kuramla görev ve insan olarak düşünülen boyutlara bir yenisi eklenmiştir. Bu yeni boyut etkililik boyutudur (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 93). Etkililik boyutu ise iki alt boyuta ayrılmıştır. Bunlar; görünüşte etkililik, kişisel etkililiktir. Yönetimsel etkililik nedir? sorusunu tam olarak anlayabilmek içinde bu iki alt boyut arasındaki farkı açıklamak gerekmektedir (Zel, 2011, s. 156). Görünüşte etkililik;

iş vaktinde gelmek, insan ilişkilerinin iyi olması, çalışılan ortamın temiz tutulması, hızlı karar almak vb. davranışlar lider etkiliymiş gibi gösterebilir. Fakat görünüşte etkililik her zaman yönetsel etkililiği göstermez (Alganer, 2002, s. 20). Kişisel etkililik; izleyenler ve lider arasındaki sıkı ilişkidir. Aynı zamanda görevlerin yapılması için standardı olmayan yöneticilerde genellikle gözlenmekte bu kişilerin toplantıları gündemsiz ve sonuçsuz kalmaktadır (Zel, 2011, s. 156). Her iki boyutta tek başına yönetsel etkililiği etkileyemez, her iki boyutunda şekil 1.6'daki gibi olması gerekmektedir.

Şekil 1.6. Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli



Kaynak: Öztürk, C. (2016). Argyris'in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 5(8). s. 3.

Reddin bu boyutlarla dört liderlik tarzı belirlemiştir ve bu liderlik tarzlarının duruma göre etkili lider ve etkisiz lider olarak sınıflandırmıştır (Luthans, 1977, s. 70) Şekil 1.6 da liderlik tarzlarının ilişkileri gösterilmiştir (Zel, 2011, s. 157):

1. *İlgili Lider:* Yüksek ilişki ve düşük görevi kabul eden liderlik biçimidir (1). Personeli olduğu gibi kabul ederek onları tanımak ister. Diyalog yoluyla personelden bilgi almak ister. Örgütü sosyal yapı olarak görmektedir. Astlarını birbirleriyle olan iletişimlerine göre, üstlerinin ise çalışanlara gösterdikleri ilgiye göre değerlendirmektedir. Bu tür liderle çalışan personel liderlerinin yeterince yol göstermediğinden şikâyet etmektedirler (Zel, 2011, s. 157; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 96).
2. *Bütünleşmiş Lider:* Yüksek ilişki ve yüksek görevi kabul eden liderlik biçimidir (2). Takım çalışması ve katılımcı olunması önemlidir. Sorunların kaynağına inip yanlışlardan ders almayı benimseyen liderdir. Bu tür liderle çalışan personel yeteri kadar bağımsız olamamaktan şikâyet etmektedirler.

3. *Kopuk Lider*: Düşük ilişki ve düşük görevi benimseyen liderlik biçimidir (3). Prosedür ve kurallar bu lider için önemlidir. İletişim ve karmaşadan kaçmaktadır. Emirleri yazılı olarak iletir bu tür liderle çalışan personel yönetim kısmının kendilerine yeteri kadar önem vermediklerinden şikâyet etmektedirler.
4. *Kendini Adamış Lider*: Düşük ilişki ve yüksek görevi benimseyen liderlik biçimidir. Çalışanları otoritesiyle kontrol etmek istemektedir. Hataları cezalandırır, çatışmaları bastırma yolunu seçmektedir. Emirler sözlü bildirmektedir. Bu tür liderle çalışan personel kendilerine işle ilgili açıklama yapılmamasından şikâyet etmektedirler.

Bu modeldeki dört temel liderlik yaklaşımından dört etkili ve dört etkili olmayan liderlik biçimi tablo 1.7’de gösterilmiştir. Bu tabloya göre de Reddin duruma göre liderin etkili ve ya etkili olmayan lider olacağını söylemiştir. Örnek vermek istersek; kendini adanmış lider duruma göre otoriter lider de olabilir babacan otoriter lider de olabilir (Zel, 2011, s. 157).

Tablo 1.7. *Reddin'in Etkililik Yaklaşımı*

ETKİLİ LİDER	TEMEL YAKLAŞIM	ETKİLİ LİDER	OLMAYAN LİDER
5. Terk Eden 6. Görevci 7. Uzlaştırıcı 8. Otoriter	1. Kopuk Lider 2. İlgili Lider 3. Birleştirici Lider 4. Adamış Lider	9. Bürokrat 10. Geliştirici 11. Yürütmeçi 12. Babacan Otoriter	

Kaynak: Alganer, Y.İ. (2002): *Liderlik analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde liderlik, Kocatepe üniversitesi, Afyon*: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

1.4. Modern Liderlik Yaklaşımı

Post modern dönemde örgüt başarısının nasıl artırılabilceği üstüne çalışılmıştır ve pek çok liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Bu değişimin nedeni; insan davranışlarının ve koşulların değişimi olarak görülmüştür (Çağlar, 2004, s. 11). Örgütlerin başarılı olması için yönetimin ve liderin seçeceği liderlik tarzı oldukça önemlidir. Örgütün amaçlarını yerine getirmesi, örgüt sorunlarının çözülebilmesi, izleyenlerin iş tatmini ve motivasyonu seçilecek liderlik tarzına bağlıdır (Hicks ve Gullert, 1981, s. 234). Liderlik için tek bir tanım yapılamadığı gibi tek, doğru bir liderlik tarzı vardır da denemez. Geçmişten günümüze kadar yapılan liderlik çalışmalar, liderin; bulunduğu ortamı, tecrübesini ve

kişilik özelliklerini dikkate alan birçok liderlik tarzı ortaya koymuştur (Çelik ve Sünbül, 2008, s. 51).

Yıllar geçtikçe çalışanlar yönetimin her mevkiinde söz hakkı sahibi olmaya başlamıştır. Böylece de çalışanların yönetime bakış açısı değişmiştir. Bunu sonucunda klasik liderlik tarzları yetersiz kalmaya başlamış ve yeni liderlik biçimleri ortaya çıkmaya başlamıştır (Bozkır, 2014, s. 24). Bu ihtiyaçlara binaen Burns ve Bass yeni araştırmalar yapmışlar ve bu araştırmalara göre yeni bir ayırım yapılması gerektiğini söylemişlerdir. Bu ayırım;

- Geçmişe ve geleneklerine bağlı olarak transaksiyonel liderlik,
- Geleceğe, reforma ve yeniliğe bağlı olarak transformasyonel liderlik diye yapılmıştır. Bu dönemde karizmatik liderlik biçimi de önemli bir yer tutar.
- Geçmişle günümüzü ilişkilendiren liderlik etkileşimci lider, bugünle geleceği ilişkilendiren dönüştürücü liderdir (Bass vd., 2003, s. 250).

1.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi, ilk olarak bürokrasi modelinin kurucusu Wax Weber tarafından kullanılmıştır (Bozkır, 2014, s. 24). Wax Weber karizmanın sıradan insanlarda olmadığını gücünü kahramanlıktan aldığını, insan ve doğaüstü özellikleri olduğunu belirtmiştir. Yukl (2013)'e göre karizma bir özellik değildir, sıfattır. Karizmatik liderler başkaları tarafından örnek alınan mükemmel kişilik özelliklerine sahip liderlerdir. Weber'e göre karizmatik liderlik ideal otorite tipinden biridir (Robbins ve Judge, 2013, s. 242). Bu tarzda olan liderlerin ortak özellikleri de genellikle; cesaret, kendine güven, takipçileri etkileme ve onları kendine hayran bırakma vb. özelliklerdir (Çelik ve Sünbül, 2008, s. 52).

Robert House yaptığı çeşitli araştırmalarla '*Karizmatik liderlik modeli*'ni ortaya koymuştur. Karizmatik liderlerle kişilik özellikleri arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu kişilik özellikleri; kendine güven, motivasyon verebilme, ikna kabiliyeti, sosyal, başarı odaklı olma gibi özelliklerdir (House ve Howell, 1992, s. 83). Bir diğer karizmatik liderlik özelliği de cesarettir. House'a göre karizmatik liderler statükoyla mücadele etmelerinden dolayı cesaretli olarak ifade edilirler (Bozkır, 2014, s. 25). Weber dâhil birçok araştırmacı karizmatik liderliğin doğuştan geldiğini savunsa da az denemeyecek kadar başka araştırmacılar da karizmatik liderliğin sonradan öğrenilebileceğini savunmuştur (Conger ve Kanungo, 1988, s. 440).

Yapılan bazı çalışmalara göre karizmatik liderle çalışan örgütün, yüksek başarıya ve personelin yüksek iş tatminine sahip olduğu görülmüştür. Fakat yapılan başka çalışmalara göre bu durumun genelleştirilemeyeceği liderlik tarzının duruma göre değişeceği söylenmiştir (Towler, 2003, s. 353).

1.4.2. Etkileşimci(Transaksiyonel) Liderlik

Burns tarafından ortaya çıkarılan Bass vd. tarafından geliştirilen liderlik biçimidir. Lider ile çalışan arasında ilişki işe bağlıdır. Bu nedenle işlemsel liderlik, görevsel liderlik veya yönetsel liderlik olarak da adlandırılır (Koçel, 2015, s. 609). Bu ilişki de lider izleyenlerin maddi ve manevi ihtiyaçlarını beklenen iş performansına göre karşılar (Sarros ve Santora, 2001, s. 383). Lider izleyenlerin ihtiyacını karşılarken izleyenlerde verilen işi yerine getirmek zorundadır (Eraslan, 2006, s. 6). Takipçiler liderlerinin tutumuna göre motive olurlar. Personel performanslarına yani hedeflerine ulaşma derecelerine göre ödüllendirilirler. Aksi durumda ise cezalandırma sistemi vardır (Erkutlu, 2014, s. 16).

Etkileşimci liderlikte iki faktör mevcuttur. Koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetimdir. Koşullu ödüllendirme, lider işin ne olduğunu, nasıl yapılacağını söyler ve bunun karşılığında ödüllendirme sistemini anlatır (Akyurt vd., 2015, s. 52). Koşullu ödüllendirmeyi kullanan yöneticilerden işin yapılması için personele yön göstermesi beklenir (Sarros ve Santora, 2001, s. 383). İstisnalar yönetiminde ise lider işler planlandığı gibi gitmezse işlere müdahale eder. Aynı zamanda istisnalar yönetimi aktif ve pasif lider olarak ikiye ayrılır. Aktif olan lider işler bozulduğunda hemen müdahale ederken pasif lider çalışanların yaptığı hatayı fark etmesini bekler (Akyurt vd., 2015, s. 52). Pasif liderle sadece kendi kendine çalışmasını bilen kişiler çalışabilir (Alkın, 2006, s. 91).

1.4.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik 1970'lerde Burns tarafından ortaya atılmıştır. Bass ise bu liderlik tarzını yaygınlaştırmıştır (Altun, 2003, s. 10). 1970'lerde grup odağı yerini örgütsel davranışa bırakmıştır. Burns'te örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi için liderler ve personelin birlikte çalışması gerektiğini savunmuştur (Northouse, 2021, s. 21). Bürokratik, otokratik, karizmatik, durumsal, demokratik, katılımcı ve dönüşümcü olmak üzere birçok liderlik çeşidi vardır. Bu liderlik tarzları arasında öne çıkan liderlik tiplerinden birisi de dönüşümcü liderliktir (Zaccaro, 2007, s. 14).

Dönüşümcü liderlik için başka başka araştırmacılar farklı tanımlamalar yapmışlardır. Tanımlar tablo 1.8’de gösterilmiştir.

Tablo 1.8. *Dönüşümcü Liderliğin Tanımları*

TANIMLAYI YAPAN KİŞİ	TANIM
Burns	Dönüşümcü liderlik, lider ve takipçilerin birbirlerini motive etmesidir.
Bass	Dönüşümcü liderin kişisel çıkarlarını göz ardı ederek karizma, ilham, entelektüel teşvik ve bireye saygı yoluyla takipçileri etkilemesidir.
Bennis	Dönüşümcü liderlik, hedeflerini gerçekleştirmek için takipçilerini yetkilendiren ve güçlendiren kişidir. Dağıttığı güç ve yetkinin harekete dönüştürme yeteneğidir.
Ticcy ve Devana	Dönüşümcü liderlik; karmaşa ve belirsizlikle uğraşma yeteneğine sahip, yeniliğe açık ileri görüşlü kişilerle gerçekleşebilir.
Hellriegel, Slocum ve Woodman	Dönüşümcü liderlik, karizmatik yetenekleri, ilgi ve kişilikleriyle takipçilerinin duygularını yoğunlaştıran ve en üst düzeyde güdülenmeyi sağlama sürecidir.

Kaynak: Altun, S. A. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim Online*, 2(1), s. 10; Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, s. 12.

Dönüşümcü liderlik değişime ve yeniliğe açık liderlik tarzıdır (Conger ve Kanungo, 1994, s. 440). Dönüşümcü liderler; özgürlük, eşitlik, barış ve adalet gibi ideallere ve değerlere hitap ederek takipçilerinin bilincini yükseltirler (Sarros ve Santora, 2001, s. 383). Örgütlerde ve toplumlarda köklü değişikliklerde aranan liderlik tarzıdır (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 197).

Dönüşümcü liderler örgüt ve kişisel başarının artmasına neden olur (Walter Brunch, 2010, Akt: Doğanbaş, 2017, s. 38). Dönüşümcü liderin sahip olduğu ana özellikler;

- Belirlenen örgütsel hedeflere ulaşmak için yeterli kararlılığa sahiptir.
- Bireysel davranışlara ve değerlere sahiptirler.
- Yaratıcıdır.
- İşletme vizyonunu belirler.
- Örgüt kültürü vardır ve örgüt kültürünün paylaşılmasını sağlar.

Dönüşümcü liderin sahip olduğu bu özelliklerden dolayı, dönüşümcü liderlik en çok tercih edilen liderliktir. Dönüşümcü liderin sahip olduğu bu özelliklerden, vizyon belirleme özelliği personeli güdüleyen en önemli özelliktir. Vizyon kavramı, bir kurumun veya firmanın geleceğe yönelik hedeflerinin açıklanmasını ifade eder. Dönüşümcü lider vizyonu belirlemeli ve çalışanların vizyonu kabul etmesini sağlamalıdır (Eraslan, 2006, s. 4). Bu süreç içerisinde liderler iş yerinde, personelde değişime sebep olacaktır. Fakat bu değişim yaşanırken lider, personelin sesine kulak vermelidir. Personelin değer yargılarına saygı duyulmalı yaklaşmalıdır. Bu da iş yerinde ve çalışanlarda güven ortamının oluşmasına neden olmaktadır (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014, s. 276).

1.4.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderliğin boyutları, dönüşümcü liderliğin kavramsallaştırılmasında ve ölçümünde iyileştirmeler yapıldıkça gelişmiştir. Kavramsal olarak liderlik karizmatiktir ve izleyenler lideri taklit etmeye çalışır (Bass ve Riggio, 2006, s. 7). Lider entelektüel olarak personeli teşvik eder ve personelin enerjik olmasını sağlar (Karip, 1998, s. 4). Lider bireysel olarak düşüncelidir ve izleyene destek, rehberlik, koçluk sağlar. Bu bileşenlerin her biri Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) ile ölçülebilir (Bass ve Riggio, 2006, s. 11). Dönüşümcü liderlik boyutları farklı çalışmalarda farklı sınıflandırmaya ayrılmıştır.

Cadwel ve Spink liderlik boyutlarını 4 sınıfa ayırmıştır. Bunlar; katılımcı liderlik, kültürel, stratejik ve eğitimsel boyutlardır. Bass ise boyutları 4 sınıfa ayırmıştır. Bunlar; idealleştirilmiş etki (karizma), entelektüel uyarım, bireysel destek sağlama ve telkinle güdülemedir (Altun, 2003, s. 10).

1.4.3.1.1. Karizma veya İdealleştirilmiş Etki

Karizma idealleştirilmiş etkiden farklıdır. Karizma izleyenlerin lidere atfettiği bir özelliktir (Karip, 1998, s. 4). İdealleştirilmiş etki ise liderin takipçileriyle birlikte vizyon ve misyon belirleme davranışdır (Bass ve Avolio, 2003, s. 209). Kısaca liderin etkisi davranış ve özellikleriyle takipçileri tarafından idealleştirilmiş olmasıdır. Bu bağlamda idealleştirilmiş etkinin iki alt boyutu ortaya çıkmaktadır (Karip, 1998, s. 5). Bunlar liderin davranışları ve izleyenler tarafından lidere atfedilen unsurlardır. MLQ ile ölçülen bu iki unsur idealleştirilmiş etkinin etkileşimli doğasını temsil eder (Bass ve Riggio, 2006, s. 7). Örneğin; davranış boyutunda lider, kolektif görev duygusuna sahip olmayı vurgular, atfedilen faktörde ise lider, izleyenlerine engellerin aşılabacağı konusunda güvence verir

(Karip, 1998, s. 5). Sonuç olarak; idealleştirilmiş etki boyutu takipçilerin lideri ideal olarak kabul etmelerini ifade eder. Çalışanlar liderlerine hayranlık duyar, ona güvenirler ve lideri takip ederler (Doğanbaş, 2017, s. 44).

Ek olarak idealleştirilmiş etkiye sahip liderler risk almaya açıktır, onlar için keyfilikten çok tutarlılık önemlidir, doğru şeyi yaparken yüksek etik ve ahlaka sahip olacaklarına dair güven verirler (Bass ve Riggio, 2006, s. 13).

1.4.3.1.2. İlham Verici Motivasyon

Dönüşümcü liderler takipçilerin çalışmalarına meydan okuyarak çevresindekileri motive eder ve ilham vermektedir (Bass ve Riggio, 2006, s. 8). Aynı zamanda dönüşümcü liderler sembol, güç ve mitler kullanarak takipçilerin başarıya inançlarını cesaretlendirmektedir (Bass, 1990, s. 184).

1.4.3.1.3. Bireysel Destek

Dönüşümcü liderler bir koç ve akıl hocası olarak hareket ederek her bir takipçisinin başarı ve gelişim gösterme ihtiyaçlarına özel ilgi gösterir. Destekleyici bir iklimle birlikte yeni öğrenme fırsatları yaratıldığında bireyselleştirilmiş değerlendirme uygulanmaktadır (Bass ve Riggio, 2006, s. 13). Dönüşümcü lider her çalışanını bireysel olarak destekler ve saygı duymaktadır (Gül ve Şahin, 2011, s. 243). Takipçilerin gereksinimini takip eder, ihtiyaçlarını karşılar ve takipçileri nasıl motive edilmesi gerektiği konusunu ele almaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007, s. 263; Gül ve Şahin, 2011, s. 243). Bireysel destek veren lider kişilerin gelişimini destekler, gelişimlerini destekleyecek ve yeteneklerine göre görevler vermektedir. Her çalışana eşit derece de ilgi göstermeyi önemsemektedir. Örgütü aile örgüt üyesini de ailenin bir ferdi olarak görmektedir (Iraz ve Şimşek, 2004, s. 111). Bireyselleştirilmiş ilgi için lider, öğretmek ve koçluk yapmak için zaman harcamaktadır (Bass ve Riggio, 2006, s. 13).

1.4.3.1.4. Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü liderler, varsayımları sorgulayarak sorunları yeniden çerçevelendirerek ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak takipçilerinin yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik etmektedir (Bass ve Riggio, 2006, s. 14). Geleneksel çözüm yollarının sorgulanması beklenmektedir. Bireysel hataların kamuya açık eleştirilmesi yoktur. Sorunları ele alma ve çözüm bulma sürecine dahil olan takipçilerden yeni fikirler ve yeni çözümler beklenmektedir. Bu fikirlerin söylenebileceği koşullar oluşturulur ve fikirleri

liderin fikrinden farklı olduğu için eleştirilmez. Entelektüel uyarım için lider, izleyenlerin sorunlara birçok farklı açıdan bakmasını sağlamaktadır (Bass ve Riggio, 2006, s. 14; Karip, 1998, s. 5).



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖNEMİ

2. İş Tatmini ve Kavramsal Çerçevesi

Tatmin kelimesiyle ilk defa 13.yy'da karşılaşılırken ilk iş tatmini çalışmaları 1. Dünya Savaşı sırasında yapılmıştır. Yapılan ilk çalışmalardan birinde Taylor ve Gilbert iş tatminini, '*En az stres ve yorgunluk yaratacak bir yöntemle fabrikada çalışmak*' olarak tanımlamıştır (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007, s. 2). İş tatmini araştırmalarının temelini oluşturan soru 'Biz neden çalışıyoruz?' dur. İş tatmini konusunda yapılan en ünlü çalışma Elton Mayo ve arkadaşlarının Chicago Western Elektrik şirketinde yapmış olduğu Hawthorne araştırmalarıdır. Hawthorne çalışmalarının sonucunda dikkatler fiziki koşullardan sosyal koşullara doğru kaymıştır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010, s. 144).

İş tatmini veya iş doyumunu kelimesi bilimsel çalışmalarda kullanıldığı kadar günlük yaşamda da kullanılmasına rağmen tanımı konusunda genel bir fikir birliği yoktur. İş tatmini tanımı yapılmadan önce işin doğası ve önemi düşünülmelidir. Farklı araştırmacıların farklı tanımları mevcuttur fakat en sıklıkla kullanılan tanım Haprock'un yaptığı tanımdır. Haprock (1935) iş doyumunu, bir kişinin işinden memnun olduğunu söylemesine neden olan fizyolojik, psikolojik ve çevresel koşulların bileşimi olarak tanımlanmıştır (Aziri, 2011, s. 77). Bu yaklaşıma göre iş tatmini birçok dışsal ve içsel faktöre sahiptir. Kısaca iş tatmini, tatmin duygusuna neden olan bir dizi faktöre sahiptir. Vroom iş doyumunu tanımında, çalışanın iş yerindeki rolüne odaklanmaktadır (Vroom, 1964, s. 1006). Spector ise iş tatmini, insanların işleri ve çeşitli yönleri hakkında nasıl hissettikleridir şeklinde tanımlamıştır (Aziri, 2011, s. 77).

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı sahip oldukları olumlu ve olumsuz düşüncelerin toplamı ve işteki başarı duygusudur. İş tatmini aynı zamanda kişinin keyif aldığı işi yapması, bu işi iyi yapması ve çabalarının karşılığını almasıdır (Statt, 2007, s. 68).

İş doyumunu terimi, insanların işleri hakkında sahip oldukları tutum ve duyguları ifade etmektedir. İşe yönelik olumlu tutumlar iş doyumunu gösterirken olumsuz tutumlar iş doyumusuzluğunu göstermektedir (Armstrong, 2006, s. 253). İş tatmini, insanların mevcut işleri hakkında sahip oldukları duygu ve inançların toplamıdır insanların iş tatmini

dereceleri çok memnunumdan hiç memnun değilime kadar değişebilir. İş doyumu genellikle motivasyonla alakalıdır fakat memnuniyet motivasyonla aynı şey değildir (Mullins, 2005, s. 73).

İş doyumunun önemi, sadakat eksikliği, artan devamsızlık, artan kaza sayısı gibi olumsuz durumlar düşünüldüğünde daha da önem kazanmaktadır. Spector (1997) iş tatmininin önemini üç başlıkta toparlamıştır. Öncelikle kurumlara insani değerlerle rehberlik edilmeli, çalışanlara adil ve saygılı davranılmalıdır. Bu durumda iş doyumu değerlendirmesi çalışan etkinliğinin iyi bir göstergesi olabilmektedir. İkincisi çalışanların iş doyum düzeyleri kurumun işlerine ve işleyişini etkileyebilmesidir. Üçüncü olarak iş tatmini değerlendirilmesi iyi bir örgütsel faaliyet değerlendirmesi olarak hizmet edebilmektedir (Aziri, 2011, s. 78). Yapılan çalışmalarda iş tatmini yüksek olan kurumlarda verimliliğin ve örgüte bağlılığın yüksek, personel devir hızı ve devamsızlığın düşük olduğu görülmüştür (İnce vd., 2015, s. 486).

İş tatmini özellikleri şu şekildedir (Dennis vd., 2002, s. 88):

- İş tatmini, organizasyon içindeki durumlara duygusal cevaptır.
- İş tatmini beklentilere bağlıdır.
- İş tatmini dinamiktir her an değişebilir. Olumludan olumsuz ve ya olumsuzdan olumluya dönebilir.
- İş tatmini farklı tutumlardan oluşabilir. Personel bir durum hakkında olumlu düşünürken başka bir durum hakkında olumsuz düşünebilir.

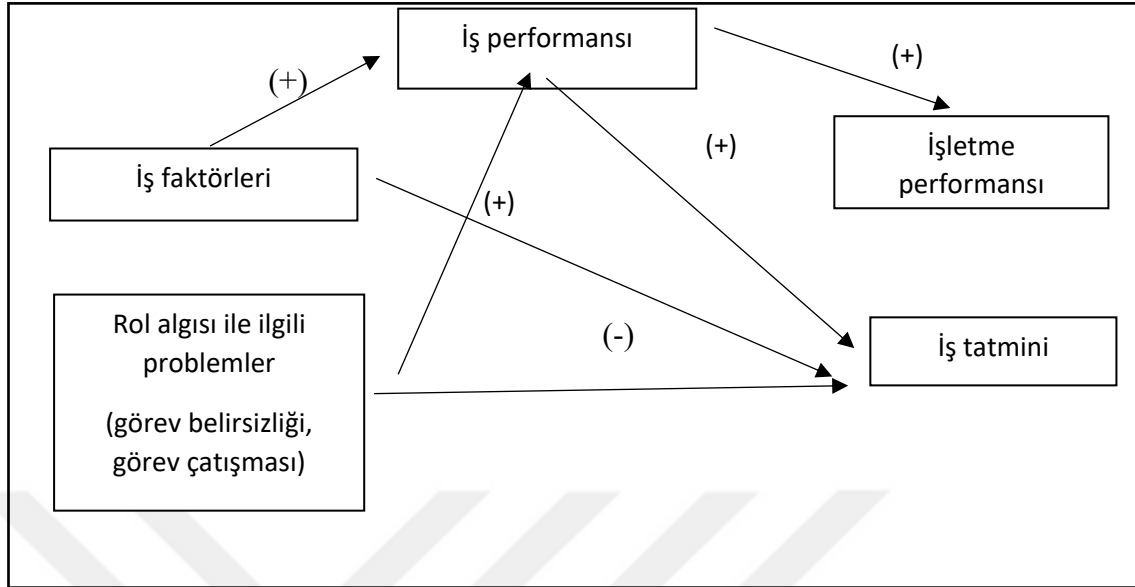
Organizasyon içerisinde iş tatmininin yüksek olmasını sağlamak yönetimin görevidir. İş tatmininin yüksek olması için yönetimin sunduğu olanaklar belirleyici olmaktadır. Bu nedenle kişisel ve örgütsel hedefler birbiriyle uyumlu olmalıdır (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009).

Christen, Lyer ve Soberman (2006) Şekil 2.1'de gösterilen iş tatmini modelini geliştirmiştir.

Modeldeki faktörler şunlardır;

- Rol algıları
- İşle ilgili faktörler
- İş performansı
- İşletme performansı

Şekil 2.1. *Christen, Lyer ve Soberman İş Tatmini Modeli*



Kaynak: Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4). s. 79.

Şekil 2.1’de görüldüğü üzere iş tatminini etkileyen birçok faktör ve bu faktörler arasında karmaşık bir ilişki vardır (Börk ve Adıgüzel, 2015, s. 258). İş faktörleri ve iş performansı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki varken rol algısıyla iş tatmini arasında negatif bir ilişki vardır.

Bir kurumda iş tatmininin azalıyor olması organizasyon içinde işlerin yolunda gitmediğinin bir göstergesidir. Bu yüzden yöneticiler iş tatmini değerlendirmesine önem vermelidir. Kişiler bildikleri ve yetenekli oldukları işi yaptığında bunun karşılığında maddi ve manevi ihtiyaçlarını aldıklarında iş tatminleri artar (Örücü vd., 2006, s. 40).

Yöneticiler iş tatminini arttırmak için iş zenginleştirme, iş rotasyonu, motivasyonun artırılması, çalışan yeteneğinin ortaya çıkarılması, çalışanlar arası desteğin artırılması, performans iyileştirilmesi ve sorunların karşılıklı çözülmesi gibi unsurlara önem vermelidir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009, s. 349).

Son yapılan çalışmalarda iş tatmini başarıyı arttırmaktadır düşüncesi yerini iş tatmini başarılı olma zeminini sağlar düşüncesine bırakmıştır. İş tatmini ve başarı arasında birçok değişken bulunmaktadır. Bu değişkenler kişinin beklentisi, kişilik özellikleri, işin ne olduğu, çalışılan ortam ve koşullardır (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009, s. 349).

2.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, çok fazla değişkenden etkilenen karmaşık bir yapıya sahiptir. İş tatminini etkileyen değişkenler bireysel ve örgütsel değişkenler olmak üzere ikiye ayrılır. Bireysel değişkenler yaş, medeni hal, cinsiyet, eğitim, kişilik, tecrübe, kurumda çalışma süresi gibi faktörlerdir. Örgütsel değişkenler ise ücret, terfi imkânı, çalışma ortamı koşulları, görev ve görevin özellikleri, iletişim, mesleki tecrübe, geri bildirim gibi faktörlerdir (Kuzulugil, 2012, s. 132).

2.1.1. Bireysel Değişkenler

Kişilik: Bireysel değişkenlerden kişilikle iş tatmini arasında bir ilişki mevcuttur. Yapılacak işe uygun personelin seçimi için önemlidir (Tutar, 2014, s. 351). Kişiliğe göre iş tatmini düzeyi değişmektedir. Bazı kişiler işlerini değiştirseler de olumsuz duygular içerisinde olduğu bazı kişilerin işleri değişse de olumlu düşünce ve iş tatmini düzeylerinde tutarlılık olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Sabuncuoğlu, 2007, s. 62). Kısaca kişinin kişilik özelliklerine uygun olmayan bir işte çalıştığında iş doyumunu düşerken, kendisine uygun olan iş veya görevde yer aldığı iş doyumunu yükselmektedir (Tutar, 2014, s. 351). Kendini geliştirmeyen ve duygusal olgunluk düzeyi yeterli olmayan kişiler eğitilmiş ve ya zeki olsalar bile kuruma zarar verme ihtimalleri yüksektir (Yılmaz ve Dönmez, 2013, s. 92).

Cinsiyet: Cinsiyet ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu ortaya konsa da hangi cinsiyetin daha yüksek iş tatminine sahip olduğu tam olarak ortaya konamamıştır. Bazı çalışmalarda anlamlı sonuç bulunmuş olsa da net olan bir sonuçtan bahsedilmemiştir (Miller, 1980, s. 350).

Yaş: Yaş yükseldikçe iş tatmin düzeyinin yükseldiği ortaya konmuştur. Genç çalışanların iş tatmini yaşça büyük çalışanlara göre daha düşük olduğu ortaya konmuştur (Kalleberg vd., 1983, s. 80).

2.1.2. Örgütsel Değişkenler

İş tatmini için en önemli örgütsel faktörlerden kişinin çalışması sonucunda maddi ve manevi karşılığını almasıdır. Luthans (1999)'e göre iş tatminini etkileyen 5 alt boyutta örgütsel değişken vardır. Bunlar şöyledir (Polatçı vd., 2015);

- Ücret
- İşin Niteliği

- Ortam Koşulları
- Politika (Yöneticilerin)
- Çalışma arkadaşları

Çalışan kişilerin iş tatmini olması her faktöre göre farklı düzeyde olmaktadır. Örnek olarak kişi ortam koşullarından memnunken çalışma arkadaşlarından memnun olmayabilir.

Ücret ve Terfi: Yapılan çalışmalarda ücret ve terfi kadınlara göre erkekler için daha önemlidir. Beyaz yakalılara göre mavi yakalılara, bekârlara göre evliler için daha önemlidir (Kuzulugil, 2012, s. 131).

Çalışma Ortam Koşulları: Yapılan çalışmalarda bireylerin verimliliği ve iş tatmini için çalışılan ortam koşulları önemli bir unsurdur. Yönetimin, çalışma koşullarını bireylerin gereksinimine uygun hale getirmesi gerekmektedir (Kuzulugil, 2012, s. 131).

İşin Niteliği: Bireyler kendi yeteneklerine uygun, çok yönlü, kendini geliştirebilecekleri bir işte çalışarak başarıya duygusunun artmasına bağlı olarak iş tatmini artmaktadır (Kuzulugil, 2012, s. 131).

Çalışma Arkadaşları: Kişiler çalıştıkları işte ciddi bir mesai harcar ve iş yerindeki kişilerle sosyalleşirler. Kişi yaptığı işten ücret dışında çalışma arkadaşlarıyla takım halinde ve uyumlu çalışmak istemektedir (Somuncuoğlu, 2013, s. 65).

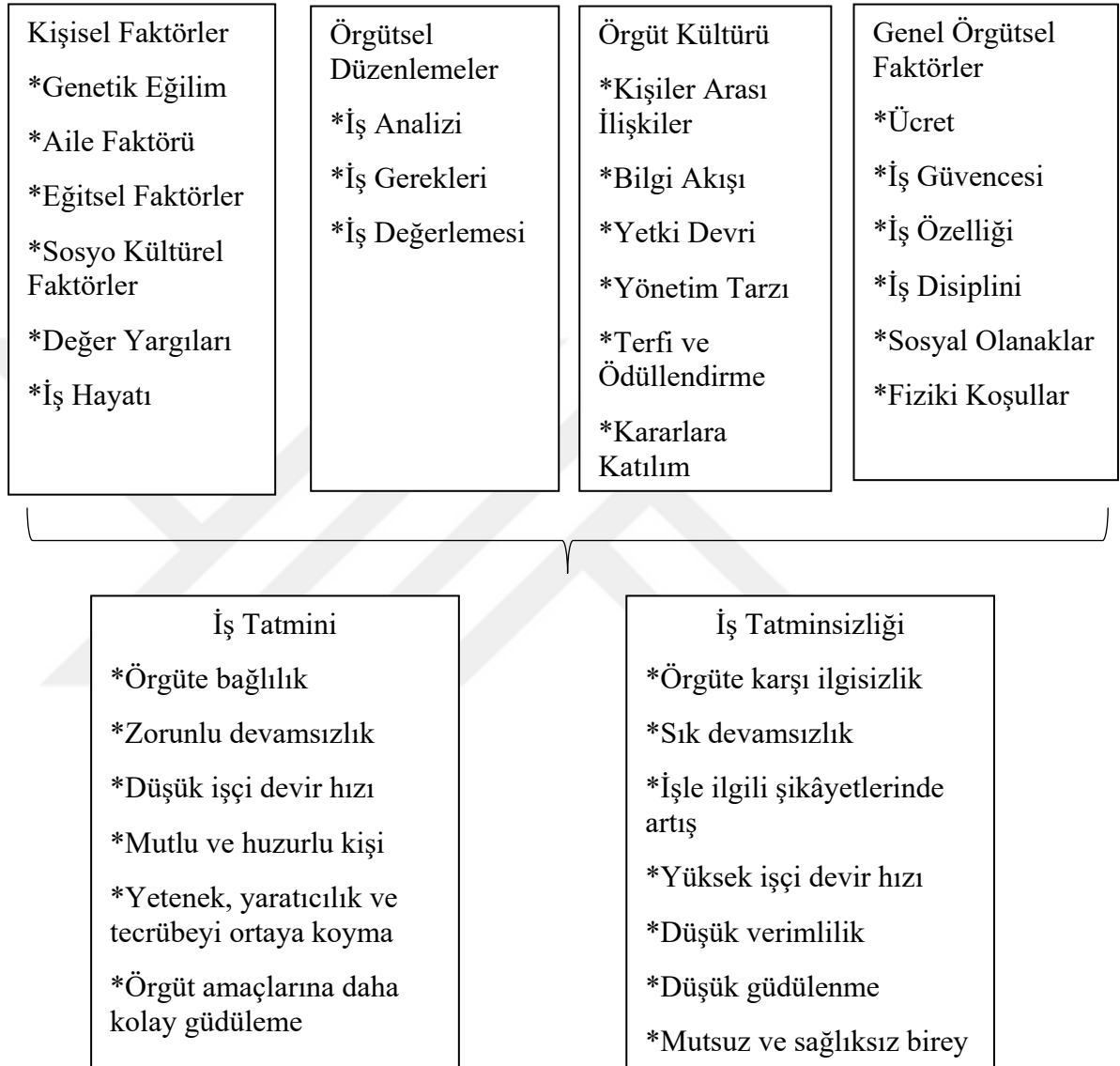
Hawtorne çalışması başta olmak üzere yapılan diğer çalışmalarda da informal yapıda kurulan arkadaşlıklar iş tatmini, örgüte bağlılığı ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedir (Bozkurt vd., 2015, s. 30).

2.2. İş Tatmini Sonuçları

İş şartlarına göre ya da işten doğan sonuçların kişisel olarak değerlendirilmesi ve bu duruma karşı verilen duygusal tepkiye iş tatmini denir. İş tatmini genellikle beklentilere göre belirlenir. Yani beklentilerin karşılanmadığı ya da beklenti üstü duruma göre iş tatmini değişmektedir (Can ve Soyer, 2008, s. 65). Yüksek iş tatmini sonucunda bireyin verimliliği, özgüveni, moral ve motivasyonu artmaktadır. Düşük iş tatmini sonucunda stres, iş devir hızı, hastalık, devamsızlık artmaktadır (Örücü ve Esenkal, 2005, s. 145). Yapılan çalışmalar sonucunda iş tatmini arttığında çalışan mutluluğu, performans, işe bağlılığı artarken hata yapma payı ve iş devir hızı düşmektedir. İş tatmininin yüksek olduğu organizasyonlarda personel işi severek yapar ve organizasyon zor durumda

olduğunda yüksek çaba, performans harcamaktadır. Ayrıca çalışanın yöneticiye ve örgüte bağlılığı en yüksek seviyede olmaktadır (Çakınberk ve Demirel, 2010, s. 107).

Şekil 2.2. İş Tatmini ve Tatminsizliği Sonuçları



Kaynak: Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4). s. 6.

Şekil 2.2’de görüldüğü üzere iş tatminsizliği örgüt için tehlikelidir. Örgüt üyelerinin iş tatminini arttırmak yönetimin en önemli görevlerinden biri olmalıdır. İş tatmini yüksek organizasyonlar daha verimli ve etkin çalışmayı beraberinde getirmektedir.

Yüksek morale sahip kişilerin organizasyon içerisinde olması organizasyonlar için önemlidir. Personel işe bağlı olur, kurallara uyma noktasında istekli oldukları için kolay

disiplin sağlanmaktadır. Devamsızlık azalır örgüte bağlılık artar bu da maliyetin artmasını engellemektedir (Sevimli ve İşcan, 2014, s. 58).

Örgütsel bağlılık devamsızlık dışında örgütün amaçları için çalışma ve amaçları benimsenmesine neden olmaktadır. Örgüte bağlılık varsa personel işine bağlanır, işi için ekstra çaba harcar, zamanı etkili kullanır, personel arası ilişki ve işbirliği artar, güven ortamı oluşur, yeteneklerinden gurur duyar ve gelişime açık olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007, s. 625). Örgüte bağlılık arttıkça personeli güdülemek ve organizasyon hedeflerini yönetmek daha da kolaylaşmaktadır (Âşık, 2010, s. 208).

Örgüte uyum arttığında personel örgüt hedeflerini benimser, benimsedikçe hedefleri geliştirmek için çaba harcamaktadır. Örgütte uyum varsa örgüt üyeleri arası çatışma olmaz, işi yavaşlatma yoktur (Bozkır, 2014, s. 47).

2.3. İş Tatminsizlik Sonuçları

İş tatminsizliği örgütü ve bireyi olumsuz etkileyen bir durumdur. Bu olumsuz etkiler örgüte karşı ilgisizlik, sık devamsızlık, şikâyetlerin artması, mutsuz birey, işi yavaşlatma, iş devir hızının yükselmesi, düşük verimlilik ve güdülemedir. Kurumların bu olumsuzluklardan etkilenmemesi için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir (Bozkır, 2014, s. 58).

Devamsızlık, iş tatminsizliğinin bir sonucudur. Kurumları en çok zorlayan olumsuzluklardan biridir. Devamsızlığa neden olan en önemli durumlardan biri motivasyondur. İşine motive olmayan bir çalışan her durumda devamsızlık yapma eğilimindedir (Sabuncuoğlu, 2007, s. 625). Yapılan çalışmalar devamsızlık yapan kişilerin işinden memnun olmadığını, işyerinde sosyalleşmesinin zayıf olduğunu ve utangaç kişiler olduğunu ortaya koymaktadır (Bozkır, 2014, s. 58). Devamsızlığın azaltılması için yönetim; iş genişletme, rotasyon, işin yapılma süresini değiştirme, dinlenme sürelerini iyi ayarlama, işi bitirme duygusunu aşılama gibi önlemler almalıdır (Üçüncü, 2016, s. 9).

İş gücü devir oranının artması ile iş tatmini arasında ters orantı vardır. İş tatmini az olan bireylerde özellikle başka işe geçme durumu kolaysa personel devir hızını daha da yükselten bir durumdur. İş tatmini azaldıkça işi bırakma eylemi artmaktadır (Akdeniz, 2010, s. 50). Bu sonucu yapılan birçok çalışma da desteklemektedir (Bozkır, 2014, s. 58). İşgücü devir hızının artması kurumların maliyetini arttıran bir durumdur (Üçüncü, 2016,

s. 9). Bunun sebebi personel bulma, personel yokken işin yavaşlaması ve yeni gelen personele işi öğretmenin zaman almasıdır.

İş tatmini ile stres ters orantılıdır. İş tatmini arttıkça kişinin stres faktörü de azalacaktır. İş ortamı çeşitli olumsuzluklarla karşılaşılana stresin kaynağını oluşturan bir yerdir. Bu duygu da kişinin iş yeri için olumsuz duygular beslemesine neden olur. Stres faktörüyle ilgili Holmes ve Holmes'ün yaptığı çalışma da 47 puanla işten çıkarılma, 43 faktör arasında 8. sırada yer almıştır (Cüceloğlu, 2008, s. 60). Stres bireylerde çeşitli hastalıklara sebep olmaktadır. Stres faktörü kişiyi aynı zamanda kısır döngü içerisine sokmaktadır (Bozkır, 2014, s. 58). İş tatmini azaldıkça stres faktörü artmakta ve stres faktörü arttığında iş tatmini azalmaktadır.

İşten ayrılma niyeti iş tatmini ve örgüte bağlılıkla alakalıdır. İş tatmini azaldıkça örgüte bağlılık azalır bu da işten ayrılma niyetinin artmasına neden olur. İşten ayrılma niyeti her zaman eyleme dönüşme de tedbiri alınması gereken bir durum olarak görülmelidir. İşten ayrılma niyeti olan kişinin organizasyonda çok olması maliyet ve zaman kaybıyla sonuçlanacak bir durumdur (Bozkır, 2014, s. 58).

Kuruma yabancılaşma kavramını ilk kullanan Karl Max'tır. Kurumun yarattığı olumsuz hislerle, çalışanın kendi emeğine ve kuruma yabancılaşmasına denmektedir, kendi emeğine ürettiği şeye yabancılaşan kişi kuruma da aynı şekilde yabancılaşmaktadır. Kuruma yabancılaşma çalışma şartlarının çalışana uygun olmamasıyla ortaya çıkmaktadır. Bunu sonucunda devamsızlık ve iş yavaşlama artmaktadır (Sulu, 2010, s. 10).

2.4. İş Tatmini Arttırmaya Yönelik Davranışlar

2.4.1. İş Tasarımı

İş tasarımı, verimliliği ve iş tatmini arttırmak için işin yeniden planlanmasıdır. Bu planlama, iş konusunda motivasyonu ve işin ilgi çekici özelliğini arttırmaya yöneliktir. Başka önemli değişiklik ise rol algılarıyla ilgili planlamanın yapılmasıdır (Ergül, 2005, s. 76). Tasarım sürecinde çalışma şartları ve işlerin düzenlenmesi yapılmalıdır. Verimlilik için bireylerin ve örgütün ihtiyaçlarına dönük düzenleme yapılmalıdır. İş tasarlamayı düşünen yöneticilerin kullandığı etkenleri Robbins (1998) şu şekilde sıralamıştır:

- İş basitleştirme
- İş genişletme
- İş rotasyonu

- İş zenginleştirme

2.4.1.1. İş Basitleştirme

İş basitleştirme 3 temel başlıktan oluşmaktadır (Aytürk, 2001, s. 90):

Anlayış şekli: Verimliliği arttırmak için çalışanın işini azaltarak yaptığı işi en iyi şekilde yapmasını sağlamaktır. Bunun içinde yönetimde anlayış çok önemlidir. Çalışan yaptığı veya yapacağı işi iyi anlamalı, bu işe inanmalı ve istediği işi yapmalıdır.

Metot: Yapılacak işin hangi yöntemle yapılması gerektiği belirlenmeli ve bu yöntem geliştirilmelidir.

Eylem: Geliştirilen yöntemin uygulanması ve kontrolünün yapılmasıdır.

2.4.1.2. İş Genişletme

Çalışanların yaptıkları ve bildikleri işlerden ziyade başka işlere yönelmesidir. İşin yatay doğrultuda genişletilmesi (iş yükleme) gerekmektedir. İş genişletme günümüzde iş yükünün artması olarak düşünülse de iş tatmini ve örgütsel bağlılığın artması için önemli bir faktördür. Fakat bu iş genişletmenin karşılığında herhangi bir ödüllendirilme yapılmazsa personel bunun iş yükünün, sorumluluklarının ve yorgunluğunun arttırması şeklinde yorumlamaktadır. Personel iş genişletme sonucunda sosyal hayatına vakit ayıramadığını düşünürse bu da tam tersi etki yaparak iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir (Mohsin ve Nawaz, 2011, s. 269).

2.4.1.3. İş Rotasyonu

İş rotasyonu çalışanların önceden belirlenmiş bir programa bağlı olarak belirli süreler içerisinde kendi işleriyle alakalı bölümler arası sistematik olarak değişmesidir. Bu sistem monotonluğun önüne geçmek için önemli bir faktördür (Ergül, 2005, ss. 76-77). İş rotasyonu yatay ve dikey olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yatay rotasyon kendi işiyle alakalı farklı bölümlere bakmasıyken dikey rotasyon terfi almasıdır (Doğanbaş, 2017, s. 63-64).

2.5.5. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme çoğunlukla dikey genişlemedir. Bu şekilde işin daha ilgi çekici ve anlamlı olması hedeflenmektedir. Kişilere yetki ve sorumluluk verilmesi iş tatmini düzeylerini arttıracak bir faktördür (Soysal, 2009, s. 354). İş zenginleştirme motivasyon için önemli bir faktördür. Ayrıca yetki ve sorumluluğun verilmesi bireylerde

organizasyon için önemli oldukları duygusunu hissettirir bu da iş tatmini ile ilişkilidir (Marangoz ve Biber, 2007, s. 205).

2.5. Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Küreselleşmeyle birlikte örgütler ve liderler değişime yönelmek zorunda kalmışlardır (Sabuncuoğlu, 2008, s. 36). Çevresel değişiklikler nedeniyle örgütlerin hedefleri ve amaçları etkilenmiştir. Bu değişikliklere örgütlerin ve liderlerin ayak uydurması zorunlu hale gelmiştir ve hatta değişimi kendilerinin yapmaları gerekmektedir (Tok ve Bacak, 2013, s. 1059). Bu nedenle örgütün bu değişime ayak uydurmasını sağlayacak kişiler liderler olmaktadır. Liderin seçeceği liderlik tarzı örgütün ve çalışanların gereksinimine göre değişiklik göstermektedir (Tekarslan, 1989, s. 19). Liderin tarzı, örgütün başarısı ve personelin iş tatminine bağlıdır (Taş ve Önder, 2010, s. 20).

İş tatmini ve liderlik arasındaki ilişkiyi anlamak için birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda liderlik tarzının iş tatmini üzerindeki etkisinin bir hayli büyük olduğu anlaşılmıştır. Yönetimde yer alan kişinin liderlik tarzı personelin ihtiyaçlarına ne kadar uygunsa iş tatmini o denli yüksektir (Kurt ve Yiğit, 2007, s. 124). Eğer personel gereksinimlerine uygun olmayan bir lider tarafından yönetilirse iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Elpers and Westhuis, 2008, s. 39). Lider istenilen gibi bir tarzı benimsediğinde personelle arasındaki ilişki daha açık olacaktır bu da işte stresin azalmasına ve verimliliğin artmasına neden olacaktır. Bu nedenle de örgüt işe iş devir hızı ve devamsızlık düşecek, iş tatmini artacaktır (Kim ve Brymer, 2011, s. 1024). Tam tersi durumda ise personele uygun olmayan liderlik tarzı benimsendiğinde iş tatmini ve örgüte bağlılık azalırken, iş devir hızı, tükenmişlik artacaktır (Kurt ve Yiğit, 2007, s. 124).

Yapılan çalışmalardan biri, Al Hussami'nin çalışmasında liderlik tarzlarından biri olan dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerine olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Hamidifar 2009' da yaptığı çalışmada birçok liderlik tarzının iş tatminine etkisini incelemiştir. Bu liderlik tarzlarından iş tatmini üzerine daha etkili olan liderlik tarzının dönüşümcü liderlik olduğunu ortaya koymuştur (Akt: Bozkır, 2014, s. 64). Baltacı vd. (2014) yaptığı çalışma da vizyoner ve dönüşümcü liderlik görüldükçe iş tatmininin arttığını etkileşimci liderlik tarzında ise azaldığını ortaya koymuşlardır. Morçin ve Çarıkçı (2016) yaptığı çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının iş tatmini arttırdığı fakat bu iki liderlik tarzı kendi arasında incelendiğinde dönüşümcü liderliğin daha etkin olduğunu ortaya koymuştur. Bozkır (2014) yaptığı çalışmada dönüşümcü

liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan bu çalışmalar öğretmenler, özel ve kamu sektörleri, oteller üzerinde yapılmış çalışmalardır. Akyurt vd. (2015) sağlık sektöründe yaptığı çalışmada dönüşümlü liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Tengilimoğlu ve Yiğit (2005)'in yapmış olduğu araştırma da bu sonucu destekler niteliktedir. Sağlık çalışanlarının dönüşümcü liderlik tarzını benimsememe sebepleri ise stresli, yorucu ve riskli olmasından dolayı görevleri net veren, problemleri çözebilen, direkt destek olan görev odaklı bir liderliğe ihtiyaçları olmasıdır şeklinde belirtilmektedir (Akyurt, 2015, s. 55). Sağlık sektöründeki çalışma sisteminin karmaşık ve devamlı olmasından kaynaklı iş tatminleri ve motivasyonları oldukça önemlidir. Sağlık çalışanlarında yapılan uygun liderlik tarzı çalışmalarından birinde liderlik tarzının iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. İş tatmini yüksek olan grupların yöneticilerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik tarzını benimsediği ortaya konulmuştur (Taşer vd., 2022, s. 39). Dönüşümcü liderlik sağlık çalışanların insanlara hizmet etme yönünü etkileyen ve kamu sektöründe çalışanların içsel motivasyonunu arttıran bir liderlik biçimi olduğu düşünülmektedir. Bu yüzden iş tatmini için önemli bir liderlik tarzı olarak rol almaktadır (Karaman ve Özmutaf, 2022, s. 172). Banka çalışanlarıyla yapılan çalışmada dönüşümcü liderle yakın iş ilişkisine sahip çalışan kişilerde memnuniyetin yüksek olmasına paralel olarak iş tatmini yüksek çıkmaktadır (Abouraja ve Othman, 2017, s. 410). Dönüşümcü liderler ekiplerine güvenilir olduklarına dair güçlü sinyaller verir. Personelin liderlerine duydukları güvenin dönüşümcü liderlik algıları ve iş tatmini ilişkisine aracılık ettiği ortaya konulmuştur (Braun vd., 2013, s. 280).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

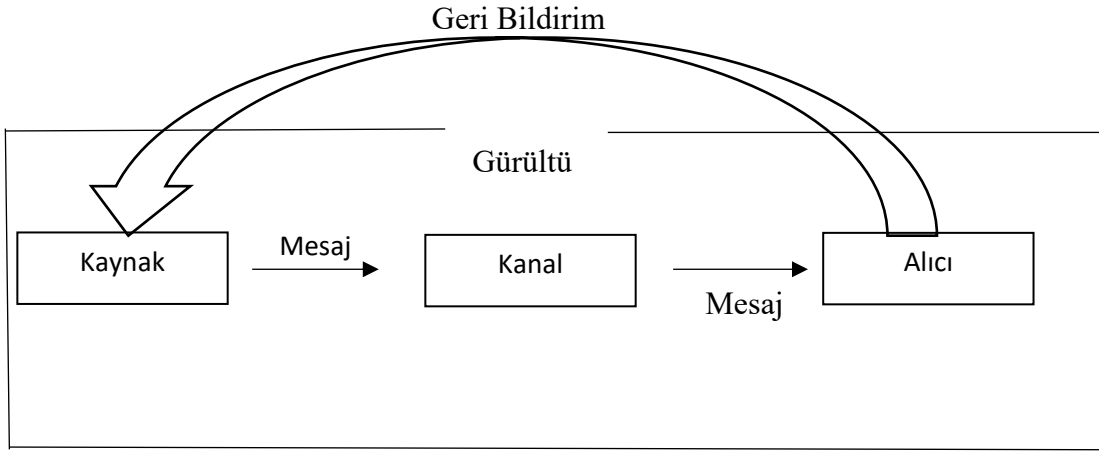
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

3. Örgütsel İletişim ve Kavramsal Çerçevesi

İletişim kelimesi, İngilizce ve Fransızca'daki 'ortak' kelimesinden gelmektedir (Bal, 2013, s. 110). Ortak kelimesi sosyalleşme anlamındadır. Sosyalleşme de ancak iletişimle olmaktadır (Gürgen, 1997, s. 77). İletişim aynı zamanda 'bilgi alışverişi' dir. İletişim karşılıklı olarak duygu, düşünce, beceri ve bilgilerin paylaşılmasıdır (Zillioğlu, 1993). İletişim, örgüt veya bireylerin faaliyetlerin temelidir. Bu faaliyetleri için en önemli unsurlardan biri de koordinasyondur. Koordinasyonun sağlanması için de iletişim çok önemlidir (Eroğlu, 2011, s. 122). Örgüt ise birden fazla kişinin hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmek için oluşturduğu gruptur. Hedef ve amaçları gerçekleştirmek için biçimsel davranış kurallarına göre oluşan yapıya örgüt denilmektedir (Karcıoğlu, 2010, s. 140). Örgüt içerisinde karşılıklılık esastır.

Örgütsel iletişim '*Örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine ve gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreç*' olarak ifade edilmektedir (Eroğlu, 2011, s. 122). Bunun dışında örgütsel iletişim için yapılmış tanımlamalar vardır. Bovee ve Till (2000), örgüt içi bilgi ve düşüncelerin karşılıklı paylaşılması örgütsel iletişimdir diye tanımlamıştır (Akt: Eroğlu, 2011, s. 122). Argenti (2003) örgütsel iletişimi, örgüt içi tüm çalışanlar için pozitif bir hava olarak ifade etmiştir. Örgütsel iletişim yöneticiler, çalışanlar, yönetici ve çalışanlar arasında olmalıdır. Örgüt yapısı karmaşılaştıkça örgütsel iletişime olan ihtiyaç artmakta ve bu konu da iyileştirmeler yapılması zorunluluk haline gelmektedir (Akt: Kalla, 2005, ss. 303-304). İletişim bir süreçtir ve bu süreç şekil 3.1'de gösterildiği gibidir.

Şekil 3.1. İletişim Süreci



Kaynak: Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*, Der Yayınevi, İstanbul. s. 77.

Bu süreç bir paylaşma eylemidir ve çift yönlü bir süreçtir (Gürgen, 1997, s. 77). Bu sürecin gerçekleşebilmesi için kaynak, kanal, alıcı, mesaj ve geri bildirim olmalıdır. Bu sürecin işlemesi için göndericinin mesajı iletmesi, gönderilecek mesaj aracının seçilmesi ve kodlarının oluşması gerekmektedir. Kanal seçilirken gürültü gibi çevresel faktörler dikkate alınmalıdır. Seçilen kanal yoluyla mesaj alıcıya ulaşmalı ve alıcı mesajı değerlendirmeli ve kaynağa geri bildirim yapmalıdır. Örgütsel iletişim açık, saygılı ve güvenilir bir şekilde gerçekleşmelidir. Bu şekilde gerçekleşen örgütsel iletişim örgüt ve bireyler için olumluysen tam tersi örgüt ve birey için olumsuzluk doğurmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 3).

Örgüt içi, örgüt ve çevre arasında iletişimi sağlayan, örgüt üyelerinin birbirlerine olan bağımlı arttıran, örgütü oluşturan ve devamlılığını sağlayan örgütsel iletişimdir. Örgütün özellikleri örgütü etkileyen önemli özelliklerden biridir (Karcıoğlu vd., 2009, s. 64).

Örgütsel iletişim, iki veya daha fazla kişinin davranışlarını etkileyen ve değiştiren bir süreçtir (Kelly, 2000, s. 93). Örgütlerin hedeflerine ulaşmalarının temelini oluşturan bu süreçtir. Çünkü örgütü bir araya getiren bu amaçtır ve bu amacın gerçekleşebilmesi yönetimin örgütlenme işleviyle olmaktadır. Örgütlenme işlevi ve koordinasyonu için iletişim olmazsa olmazdır. İletişim yoksa örgütlenme işlevi ve koordinasyondan söz edilemez (Atak, 2005, s. 60). Bu sebeple yöneticiler iletişim faktörüne fazlaca önem vermektedir. Örgütsel iletişimin önemi; yöneticinin çalışana amaçları anlatmasını, çalışanın bu amacı benimsemesini ve bu amaç için eyleme geçmesini sağlamasından gelmektedir. Amaç için eyleme geçildikten sonra geri bildirim yapılması oldukça

önemlidir. Bu geri bildirim tepki ve yanıtları taşımaktadır. Yani iletişim süreci; yöneticinin çalışanı mesaj yoluyla etkilemesini ve çalışanın yöneticiye verdiği yanıtla çift yönlü olarak ilerlemektedir (Gürgen, 1997, s. 77).

Yönetimsel fonksiyonların örgütlerde başarılı bir şekilde ilerlemesi iletişimin iyi olmasına bağlıdır. İyi yapılandırılan iletişim sistemiyle örgüt faaliyetleri, planlaması ve koordinasyonu kolay ve başarılı olacaktır. Bu yeni sistemde örgüt içi iyi bir iletişimle; personelin birbirine bağlı olması, stres faktörünün azalması, örgüt içi karmaşanın azalması hedeflenmektedir (Karcıoğlu vd., 2009, s. 67). Genellikle örgüt içi iletişimden bahsedilse de örgüt ve çevre arasındaki iletişim de oldukça önemlidir. Özellikle değişen dünya düzeni içerisinde örgütler çevreleriyle bilgi alışverişi içerisinde olmalıdır. Örgütler çevre koşullarıyla ve çevreyle uyum içerisinde olması gerekmektedir.

Örgütsel iletişimin örgüt için faydaları şu şekildedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 3):

- Yönetimin karar alabilmek için ihtiyacı olan bilgiyi örgütten almasını sağlar. Alınan kararların personele ulaşması ve eyleme dönüştürülmesini kolaylaştırır.
- Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırır. Bu da çalışan performansını ve davranışlarını doğrudan olumlu yönde etkileyen bir unsurdur.
- Çalışanlar arası iletişimin kuvvetli olması baskıyı, sürtüşmeyi ve karmaşayı azaltan bir unsurdur.
- Örgüt faaliyetlerinin birlikte yürütülmesini sağlar. İstikrarlı bir ortam sağlayan bu durum güven ortamının da oluşmasına neden olur. Güven ortamı oluşan örgütler değişime daha açıktır. Bu da değişimi hızlandıracak önemli bir unsurdur.
- İletişim sayesinde hatalar azalır, maliyet düşer, kar artar.

3.1. Örgütsel İletişim Biçimleri

3.1.1. Biçimsel (Formal) İletişim Sistemi

Biçimsel iletişim sistemi yönetimin, örgütün iç ve dış çevresinin önceden belirlediği kurallara göre kurulan iletişim sistemidir (Gönen vd., 2008, s. 20). Formal iletişim örgütlerde çapraz, dikey ve yatay iletişim olarak gerçekleşmektedir (Bektaş ve Erdem, 2015, s. 127). Dikey iletişim hiyerarşik basamaklar arasında gerçekleşen iletişim türüdür. Yöneticilerle astlar arasında ve ya astlar ve yöneticiler arasında olmaktadır. Yatay iletişim ise aynı statüde olan çalışanlar arasında olan iletişim türüdür. Çapraz iletişim ise farklı

statülerdeki personellerle ve ya farklı departmanlarda olan çalışanlar arasında olan iletişim türüdür.

Biçimsel iletişimde her bilginin paylaşılmaması bir süzgeçten geçirerek aktarılması söz konusudur (Tourish, 2005, s. 4). Etkin bir yönetimden bahsedilmesi için iletişim kanallarında dolaşan bilginin serbestçe ve açık bir şekilde dolaşması gerekmektedir (Karcıoğlu vd., 2009, s. 66).

3.1.2. Biçimsel Olmayan(İnformal) İletişim Sistemi

İnformal yapı yönetimin belirlediği iletişim şekli olarak kendiliğinden ve çalışanların sosyalleşme çabalarından doğan bir iletişim türüdür. Holmes ve Marra (2004) informal iletişimi '*Örgütün sosyal yapılaştırıcısı*' olarak ifade etmiştir (Akt: Karcıoğlu, 2009, s. 66). İnformal iletişim sistemi kendiliğinde doğan ve bilişsel otoritenin kurduğu bir iletişim sistemi olmasından kaynaklı formal iletişim sistemine göre daha fazla güven duyulmasını sağlamaktadır (Akt: Fay, 2011, s. 220). Grenberg ve Baron (1997) formal yapıyı iskelet sistemine benzetirken informal yapıyı merkezi sinir sistemine benzetmiştir.

Küçük örgütlerde informal yapı daha çok görülmektedir. Yöneticiler astlarıyla daha günlük konuşmalar yapmaktadır. Konuşmalar, hedef ve talimatlar yüz yüze yapılmaktadır. Büyük örgütlerde ise artık yapı karmaşıklaşmaya başlar ve burada hiyerarşi ve formal yapı oluşmaya başlamaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar uzaklaşır, mesafe artmaktadır (Bektaş ve Erdem, 2015, s. 127).

Yapılan çalışmalarda örgütlerde yapılan iletişimin %56'sı formalken %44'ü informal iletişim olduğu gösterilmektedir. Yöneticilerden bazıları informal iletişimin gereksiz olduğunu informal iletişimin örgütte dedikodu ve söylentileri yaydığını düşünmektedir (Karcıoğlu, 2009, s. 66).

3.2. Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi

Örgütsel iletişimin iyileştirilmesi için çalışanlar ve yönetim katılımcı olmalı ve aşağıdan yukarıya ve ya yukarıdan aşağıya iletişim teşvik edilmelidir (İbicioğlu,1999, s. 6). Örgütsel iletişimin artırılması için yöneticilerin kullanabileceği teknikler vardır. Bu tekniklerden bazıları aşağıda gösterilmiştir (Şimşek vd., 2003; Champoux,1996 (Akt. Bolarinwa ve Olorunfemi, 2009, s. 3); Aşkun, 1981, s. 6):

- Mesajın tekrarlanması.
- Mesaj verildikten sonra sonucun izlenmesi.

- Empati yapılması.
- Kullanılan dilin sade olması.
- Bilgi ve haber akışının yönetilmesi.
- İletişim kanallarının artırılması.
- İletişimde bilgisayar ağının kullanılması(Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi).
- Gönderici ve alıcının aynı kültürden beslenmesi.
- Gönderici ve alıcının sözlü, yazılı becerilerinin kuvvetli olması.
- Geri bildirim yapıyor olması.
- İletişim anında mümkün olduğunca gürültüden uzak durulması.
- İletişimde belirsizlik olmamalıdır.

3.3. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi incelemek için birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda örgütsel iletişimin örgüte bağlılığı, verimliliği arttırdığı ve iş stresini azalttığı bulunmuştur. Bunlara bağlı olarak iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğu araştırmalar sonucunda gösterilmiştir (Liu vd, 2005, s. 580). Çeşitli araştırmacılar yönetimle astlar arasındaki iletişimin iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Yönetimle astlar arasındaki ilişki açık ve net olmadığında özellikle yeni işe başlayan personelde iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Bu personelde iş tatminsizliğine neden olan faktörün ise işteki rollerin belirsiz olması olduğu Goldhaber, Schweiger ve Denisi gibi araştırmacılar tarafından ortaya koyulmuştur (Miles vd., 1996, s. 288). İş tatmini ve motivasyonu arttıran en önemli unsurlardan biri olarak örgütsel iletişim ön plana çıkmaktadır (Parsons ve Broadbridge, 2006, s. 129).

Örgütsel iletişimin iyi olmasında belirsizliğin az olması önemlidir. Belirsizliğin önemli bir nedeni yeterli bilginin olmamasıdır. Küreselleşen dünya da firmalar için rekabet gittikçe artmaktadır ve bu rekabetçi ortamda öne geçmek için yöneticiler ve firmalar iş tatminine önem vermek zorunda kalmaktadırlar. Yüksek iş tatmini beraberinde düşük devamsızlık ve işgücü devir hızını getirir. İş tatmini düşük olan personelde yapılan çalışmalar sonucunda iş tatminsizliği nedenlerinden biri düşük örgütsel iletişimdir (Parsons ve Broadbridge, 2006, s. 129). Kurumlardaki güçlü örgütsel iletişim varlığında belirsizlik azalacaktır ve iş tatmini artacaktır (Miles vd., 1996, s. 290).

Karcıoğlu vd. (2009) hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışma, örgütsel iletişimde oluşan artış veya azalış iş tatmininde de aynı şekilde artış ve azalışa neden olduğunu ortaya koymuştur. Eroğluer (2011) farklı sanayi kuruluşlarındaki personelle yapmış olduğu çalışmada örgütsel iletişim boyutları ile iş tatmini boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulmuştur. Liu vd. (2005) Tayvan'daki hemşireler üstünde yapmış olduğu çalışmada yöneticiler ve personel arasındaki iletişimin iş tatminine olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Cherry, Owen ve Ascraft (2007)'in yapmış olduğu çalışmada iletişim düzeyi yüksek olan hemşirelerin işleri konusunda daha motive oldukları ve iş tatmininin fazla olduğu iş tatminsizliğinin düşük olduğu bulunmuştur. Savunma sanayisinde çalışan personel üzerine Yüksel (2005)'in örgütsel iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlamak için yaptığı çalışmada yöneticiler ve personel arasındaki ilişkinin iş tatminiyle ilişkili olduğunu ortaya koyulmuştur. Örgütsel iletişimi etkileyen faktörlerden birisi de çalışanların tutumudur. Çömen ve Öz (2002)'de otelcilik hizmetlerinde çalışan kişilerde yapmış olduğu çalışmada örgütsel iletişimin farklı boyutları olduğunu ortaya koymuştur. Bu boyutlara bağlı olarak iş tatmini düzeyleri de farklılaşmaktadır.

İletişimin iyi olması iyi bir iletişim sürecinden geçer. Malezya' da Abu Bakar ve Mustafa (2013)'in yapmış olduğu çalışmada yönetici ve personel arasındaki bilgi alışverişi, mesajın biçimi, iletişimin iklimi ve kaliteli iletişime bağlı olarak iş tatmininin yükseldiği gösterilmiştir. Örgütsel iletişim, iş tatmini ve diğer örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyi inceleyen Borca ve Baeus (2014) örgütsel iletişimin iş tatminini ve diğer örgütsel çıktıları pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Örgütsel iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişki de çalışma ortamının aracı rolünü inceleyen Kakakhal vd. (2015) örgütsel iletişimin iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Çalışma ortamının da bu ilişkiyi zayıf bir şekilde etkilediğini bulunmuştur. Sağlık çalışanlarıyla çalışma yapan Soysal vd. (2017) örgütsel iletişim ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve örgütsel iletişimin boyutlarının da iş tatmini düzeyini etkilediğini göstermektedir. Kaynar (2018) örgütsel iletişim, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için bir çalışma yapmıştır. Örgütsel iletişimin; yönetimle iletişim, iletişimin ortamı, iletişimin kalitesi ve çalışanlar arasındaki iletişim boyutlarıyla iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde orta düzeyde, pozitif bir ilişki ortaya konmuştur. Hancı (2019) ise örgütsel iletişimi yönetimle iletişim, geri bildirim, yatay iletişim, iletişim araçları, iletişim ortamı ve örgütsel bütünleşme boyutlarıyla iş tatmini arasında anlamlı pozitif bir ilişki

bulmuştur. Akpınar vd. (2013) küçük işletmelerdeki çalışanlarla örgütsel iletişim ve iş tatmininin örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelediği çalışmanın sonuçlarından biri olarak örgütsel iletişim ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Mehra ve Nickerson (2019) Hindistan'daki kamu ve özel sektörde çalışan kişilerle kuşaklara göre iş tatmini ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu çalışma iş tatmini ve örgütsel iletişim arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Y kuşağı yani daha genç yöneticilerin yaşı büyük yöneticilere göre iletişimden kaçındıkları gözlemlenmiştir. Sonuç olarak iyi bir örgüt içi iletişimle iş doyumunun artırılacağı sonucu ortaya konmaktadır. Farahbod vd. (2013) bankacılarla yapmış olduğu çalışmada örgütsel iletişimin iş tatminiyle ve örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelemektedir. Bu çalışmanın sonucunda örgütsel iletişimin iş tatminine bir etkisi olduğu ortaya konmaktadır. Giri ve Pavan (2009) Hindistan'da farklı kurumlarda çalışan kişilerle örgütsel iletişimin iş tatmini ve iş performansına etkisini incelemektedir. Örgütsel iletişimin iş tatmini ve performansı ile olumlu bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak kurumun iş tatmini ve performansını arttırmak için örgütsel iletişimin güçlü olması gerektiği sonucuna varılmaktadır.

3.4. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel İletişim İlişkisi

Dönüşümcü liderliğin benimsenmesi özellikle değişim ihtiyacının öne çıktığı rutin olmayan durumlarda çok önemlidir. Örgütsel değişim sırasında iletişim önemli bir rol oynar. Bu nedenle kurum ve çalışanlar arasındaki stratejik iç iletişime yansır. Örgütsel iletişim değişim sürecinin farklı yönlerine katkıda bulunur (Yue vd., 2019, s. 19).

Dönüşümcü lider, izleyenleri bireyselliklerine hitap ederek sözlü olan iletişimle birlikte sözsüz iletişimi de kullanarak etkilemektedir (Rafferty ve Graffin, 2004, s. 330; Shamir vd., 1993).

Yue vd. (2019) dönüşümcü liderlik ve şeffaf iletişimle değişime açıklıkta güvenin aracı rolünü incelemektedir. Çalışma sonucunda personelin güveni ne kadar yüksekse o kadar değişime açık olmaktadır. Bu çalışma da personelin güvenini arttıran en önemli faktör iletişimdir.

Tian vd. (2020) küçük ve orta ölçekli işletmelerde dönüşümcü liderliğin çalışanları tutma üzerine etkisini araştırmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü, iletişimin düzenleyici rolünü araştırmaktadır. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık

davranışını iletişim olumlu yönde etkilemektedir. Aynı zamanda iletişim, örgütsel vatandaşlık davranışı ile işte tutma arasındaki ilişkiyi olumlu etkiler.

Eisenberg vd. (2019) dönüşümcü liderliğin takım dağılımı, takım iletişimi ve takım performansı arasındaki ilişki üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu çalışmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin her zaman etkili olmadığı durumlar ortaya konmaktadır. Coğrafi olarak dağılmış ekipler veya sanal ekipler, ortak hedefleri paylaşan ve çeşitli bilgi ve teknolojileri kullanarak birbirine bağlı görevler için işbirliği yapan insan gruplarıdır. Dönüşümcü liderlik eğer ekip coğrafi olarak dağınık bir şekildeyse ekip iletişimini ve performansı iyileştirici etkisinin az olabileceği daha farklı çözümler üretilmesi gerektiği gösterilmektedir. Dönüşümcü lider, üyelerin bir arada olduğu coğrafi olarak dağılmadığı örgütlerde örgüt iletişimi ve iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu gösterilmektedir. Örgüt üyeleri bir arada değilse iletişim ve performans için olumlu etkisinin az olduğu bulunmuştur. Bunun sebebi olarak ekip üyeleri dağınık ise çalışanlar, lider ve çalışanlar arasındaki iletişimin zorluklarından olduğu düşünülmektedir.

Dionne vd. (2004) dönüşümcü liderle birlikte örgüt üyeleri arasındaki iletişimin örgüt performansını etkileyen önemli bir unsur olduğunu bulmuşlardır.

Mitrofan ve Bulborea (2013) örgütsel iletişim ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleriyle iletişimi birleştirdiğinde örgütsel başarının artacağından bahsetmiştir. Yılmaz (2019) öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel iletişime anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu bulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ALAN ÇALIŞMASI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı sağlık çalışanlarında dönüşümcü liderlik ve örgütsel iletişimin iş tatminine olan etkisini incelemektir. Sağlık sektörü özellikle Covid-19 pandemi süreci ile birlikte diğer sektörler gibi büyük bir değişim ve dönüşüm içerisine girmiştir. Her zaman stresli bir çalışma ortamına sahip olan sağlık kuruluşlarında personelin motivasyonunun yüksek olması büyük önem arz etmektedir. Pozitif şekilde oluşan örgütsel iletişim personelin motivasyonunu arttırmakta ve birlikte çalışmayı kolaylaştırmaktadır (Karaçor ve Şahin, 2004, s. 98). Yoğun çalışma koşulları sebebiyle örgüt dışı sosyalleşmenin az olduğu bu işletmelerde örgüt içi iletişim ve sosyalleşme oldukça önemlidir. Çıktısı direkt insan olan sağlık sektöründe direktiflerin açık ve anlaşılır bir şekilde etkili bir iletişim süreci içerisinde gerçekleşmesi oldukça önemlidir. Hastanelerde yaşanmakta olan sorunları aşmak, sunulan hizmetlerin kalitesini arttırmak ve hasta yakın memnuniyeti için personelin iş tatmini önemli unsurlardan birisidir (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013, s. 78). Hastane ve diğer sağlık kuruluşlarının performansı kurumdaki personelin motivasyonu ile orantılıdır (Adıgüzel ve Keklik, 2011, s. 2).

Literatüre bakıldığında dönüşümcü liderlik, iş tatmini ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyle ilgili sağlık sektöründe sınırlı sayıda çalışmanın yapıldığı gözlenmiştir. Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu da öğretmenler veya diğer sektörler üzerinde yapılmış çalışmalardır. Bu nedenle örgütsel değişim ve dönüşümde önemli bir değişken olan dönüşümcü lider davranışlarının ve sağlık alanında önemli bir kavram olan örgütsel iletişimin iş tatminine etkilerinin incelenmesi yönünden bir kazanım sağlayacağı değerlendirilmektedir.

4.2. Araştırmanın Sınırları

Yapılan bu çalışma da en önemli kısıtlılık anketi yapacak kişilerin liderlerini değerlendirme noktasında zorlanmalarıdır. Araştırma da kullanılan anketin yüz yüze doldurulması zaman yönünden kısıtladığından dolayı anket online anket formunda toplanmıştır. Bu da araştırma da gönderilen anketlerin doldurulması yönünden zorluk çıkarmıştır. Ayrıca pandemi döneminde zor koşullarda çalışan sağlık personelinden veri toplanması da çalışmanın diğer bir kısıtıdır.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Konya ilinde kamu veya özel sektörde çalışan 5488 sağlık personeli oluşturmaktadır. Bu kurumlarda çalışan 350 sağlık personeli tesadüfi yöntemlerden tabakalı örnekleme yoluyla tespit edilmiş ve anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Örneklem sayısının literatürde vurgulandığı üzere yeterli olduğunu ifade etmek mümkündür (Gürbüz ve Şahin, 2014)

4.3.2. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırma da daha önce literatürde bulunan ölçekler kullanılmıştır. Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklere yönelik ifadeler vardır. İkinci bölümde dönüşümcü liderlik algısı ölçümü için Çetin (2018) tarafından kullanılan 24 soruluk dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeği 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Dönüşümcü liderlik algısı ve örgütsel bağlılığı ölçen maddeler için katılımcıların seçebilecekleri “Kesinlikle katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Ne katılıyorum ne katılmıyorum” (3), “Katılıyorum” (4), “Kesinlikle katılıyorum”(5) şeklinde beşli Likert ölçeği oluşturulmuştur. İş tatmini ölçümünde yaygın kullanılan bir diğer ölçek Minnesota İş Tatmin Ölçeğidir. Literatür incelendiğinde araştırmalarda büyük oranda Minnesota İş Doyum Ölçeğinin kısa formu (Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire (SFMSQ) kullanıldığı gözlemlenmektedir. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilmiş olup, uzun formu (orijinali) 100 ifadeden oluşmaktadır. Kısa formu ise içsel ve dışsal iş tatmini boyutlarını kapsayan, 20 maddeden oluşan beşli Likert tipi (1'den 5'e kadar değişen puanlamaya sahip) bir ölçüm aracıdır. Ölçeğin değerlendirmesinde katılımcıların her ifade için “Hiç memnun değilim”, “Memnun değilim”, “Ne memnunum

ne memnun değilim”, “Memnunum”, “Çok memnunum” şeklindeki beş seçenekten birisinin seçilmesi istenmektedir. Bu bakımdan söz konusu kısa formulu ölçekten genel tatmin, içsel ve dışsal tatmin puanları elde edilmektedir. Genel tatmin puanı, ölçekte yer alan maddelerden elde edilen puanların toplamının 20’ye bölünmesiyle hesaplanmaktadır (Martins ve Proença, 2012, Akt: Özsoy vd., 2014, s. 234). Örgütsel iletişimi değerlendirmek için kişinin amiri ile iletişimini değerlendirmek için kullanılan ölçek Huseman ve diğerleri tarafından geliştirilen 8 mesaj içeren 24 maddelik bir ölçektir. Ölçeğin değerlendirilmesinde katılımcıların her ifade için “Kesinlikle katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Ne katılıyorum ne katılmıyorum” (3), “Katılıyorum” (4), “Kesinlikle katılıyorum” (5) şeklinde beş seçenektan birisinin seçilmesi istenir.

Çalışma da kullanılan değişkenlerin güvenilirlik değerleri Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Ölçeklerin Güvenirlik Değerleri

Değişken	Cronbach’s Alpha Değerleri
Dönüşümcü Liderlik	0.980
İş Tatmini	0.950
Örgütsel İletişim	0.936

4.3.2. Verilerin Toplaması ve Analizi

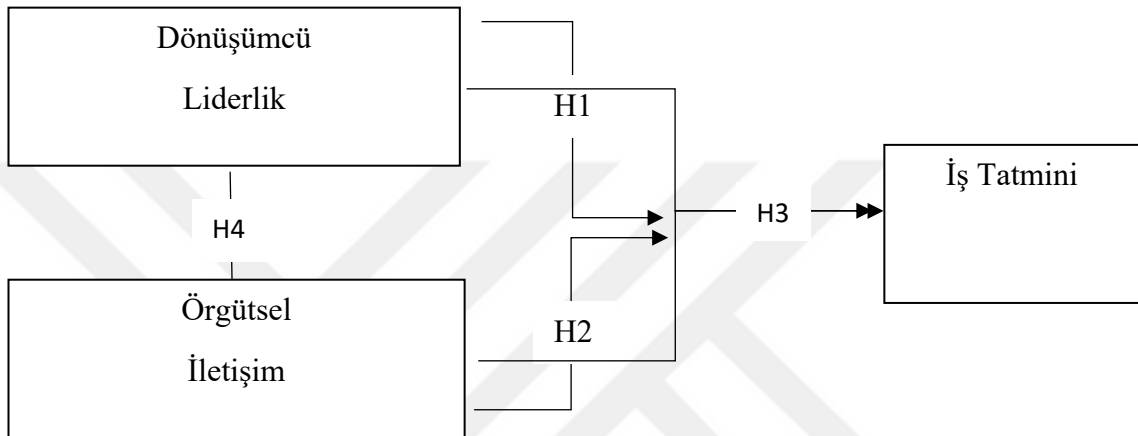
Veriler Google form halinde Konya ilindeki sağlık çalışanlarından tesadüfi yöntemle toplanmıştır. Anketin ön testi 20 kişiyle yapılmış ve alınan geri bildirimler doğrultusunda düzenlemeler yapılmış, son onay olarak alanında uzman bir akademisyen onayı alındıktan sonra veri toplanmaya başlanmıştır. Veriler SPSS’e uygun şekilde kodlandı ve SPSS 22 versiyonu kullanılarak değerlendirildi. Örnekleme ve ölçeklere ait betimleyici analiz sonuçları (ortalama, standart sapma, frekans) ortaya konmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve değerlendirme sonuçlarına göre parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılarak hipotez testlerini incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. İlave olarak da demografik değişkenlere göre farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla da t-testleri ve ANOVA yapılmıştır.

4.3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi

Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Dönüşümcü liderlik ölçeği, iş tatmini ölçeği ve örgütsel iletişim ölçeğinden oluşan anket kullanılarak elde edilen veriler IBM SPSS 23.0 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın model ve hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

Şekil 4.1. *Araştırmanın Modeli*



Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

Hipotez 1: Dönüşümcü liderlik iş tatminini pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 2: Örgütsel iletişim iş tatminini pozitif olarak etkilemektedir

Hipotez 3: Dönüşümcü liderlik ve örgütsel iletişim iş tatminini pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 4: Dönüşümcü liderlik ve örgütsel iletişim arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Ayrıca araştırmada demografik değişkenler ile araştırma değişkenleri arasında aşağıdaki konularda farklılık analizlerinin olup olmadığı incelenecektir.

4.3.3.1. Betimleyici Analiz Sonuçları

Aşağıdaki Tablo 4.2’de katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve kurumda çalışma süresi) ait betimleyici analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.2. Örneklemin Sosyodemografik Özellikleri

Değişken		N	%
Cinsiyet	Kadın	216	61,7%
	Erkek	134	38,3%
Yaş	18-29	160	45,7%
	30-39	106	30,3%
	40 yaş ve üzeri	84	24,0%
Eğitim Düzeyi	Lise	30	8,6%
	Önlisans	40	11,4%
	Lisans	211	60,3%
	Yüksek Lisans veya Doktora	69	19,7%
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	64	18,3%
	1-3 yıl	66	18,9%
	4-6 yıl	47	13,4%
	7-9 yıl	52	14,9%
	10 yıl ve üzeri	121	34,6%

Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine ait bulgular Tablo 4.2’de gösterilmiştir. Katılımcıların 61,7%’si kadın, 38,3%’ü erkektir. Katılımcıların 45,7s%’si 18-29 yaş aralığında, 30,3%’ü 30-39 yaş aralığında, 24%’ü 40 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların 8,6%’sı lise, 11,4%’ü önlisans, 60,3%’ü lisans ve 19,7%’si yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitime sahiptir. Katılımcıların 18,3%’ü bir yıldan az, 18,9%’u 1-3 yıl, 13,4%’ü 4-6 yıl, 14,8%’u 7-9 yıl, 34,6%’sı 10 yıl ve üzeri süredir kurumda çalışmaktadır.

Aşağıdaki Tablo 4.3’de değişkenlere ait betimleyici analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.3. Ölçeklerin Betimleyici Analiz Sonuçları

Değişken	N	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach’s Alfa
Dönüşümcü Liderlik	350	2,80	,988	,168	-,624	,980
İş Tatmini	350	3,26	,844	-,345	-,361	,950
Örgütsel İletişim	350	3,01	,750	-,096	,017	,936

Araştırmada kullanılan değişkenlere ait betimleyici analiz sonuçları Tablo 4.3’de gösterilmiştir. DLÖ, İTÖ ve ÖİÖ için ortalama, standart sapma, çarpıklık-basıklık değerleri ve Cronbach alfa değeri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda dönüşümcü liderlik davranışının ortalaması 2,80; standart sapması ,988; çarpıklık değeri ,168; basıklık değeri -,624; Cronbach alfa değeri ,980 bulunmuştur. İş tatminin ortalaması 3,26;

standart sapması ,844; çarpıklık değeri -,345; basıklık değeri -,361; Cronbach alfa değeri ,950 bulunmuştur. Örgütsel iletişimin ortalaması 3,01; standart sapması ,750; çarpıklık değeri -,096; basıklık değeri ,017; Cronbach alfa değeri ,936 bulunmuştur. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olduğu durumlarda dağılım normal kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu bilgiye dayanarak bulgulara ait dağılımlar normal kabul edilmiş ve parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Buna ek olarak Cronbach's alfa iç tutarlılık katsayılarının 0,9'un üzerinde olduğu bulunmuştur. Bu durum değişkenlerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu gösterir.

Aşağıdaki Tablo 4.4.'te dönüşümcü liderlik davranışının iş tatminini yordama gücüne ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 4.4. Dönüşümcü Liderliğin İş Tatminini Yordama Gücüne İlişkin Bulgular (H1)

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	N	R ²	β	r
İş tatmini		350	,410	34,564**	
	Dönüşümcü Liderlik	350		,456**	,640

** : $p < .001$

Basit Doğrusal Regresyon Analizi ile dönüşümcü liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki yordayıcı etkisi incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışı, iş tatminini pozitif ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Dönüşümcü liderlik davranışı, iş tatminin 41%'ini açıklar ($R^2 = .410$, $p < 0.001$). Bu kapsamda H1 desteklenmektedir.

Aşağıdaki Tablo 4.5.'te örgütsel iletişimin iş tatminini yordama gücüne ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 4.5. Örgütsel İletişimin İş Tatminini Yordama Gücüne İlişkin Bulgular (H2)

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	N	R ²	β	r
İş tatmini		350	,408	22,070**	
	Örgütsel İletişim	350		,598**	,639

** : $p < .001$

Basit Doğrusal Regresyon Analizi ile örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki yordayıcı etkisi incelenmiştir. Örgütsel iletişim, iş tatminini pozitif ve anlamlı bir şekilde

yordamaktadır. Örgütsel iletişim iş tatminin 40,8%'ini açıklar ($R^2 = .408$, $p < 0.001$). Bu kapsamda H2 desteklenmektedir.

Aşağıdaki Tablo 4.6.'da dönüşümcü liderlik ve örgütsel iletişimin iş tatminini yordama gücüne ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 4.6. *Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel İletişimin İş Tatminini Yordama Gücüne İlişkin Bulgular (H3)*

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	N	R ²	B	r
İş Tatmini		350	,472	22,645**	
	Dönüşümcü Liderlik	350		,265**	,640
	Örgütsel İletişim	350		,343**	,639

** : $p < .001$

Çoklu Regresyon Analizi ile dönüşümcü liderlik ve örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki yordayıcı etkisi incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel iletişim, iş tatminini pozitif ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel iletişim iş tatminin 47,2%'sini açıklar ($R^2 = .472$, $p < 0.001$). Bu kapsamda H3 desteklenmektedir.

Aşağıdaki Tablo 4.7.a.'da korelasyon analizi bulguları verilmiştir.

Tablo 4.7.a. *Korelasyon Analizi Bulguları*

	<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	<i>İş Tatmini</i>	<i>Örgütsel İletişim</i>
Dönüşümcü Liderlik	1	,640**	,732**
İş Tatmini		1	,639**
Örgütsel İletişim			1

Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 4.7.a.'de gösterilmiştir. Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasında pozitif yönlü, ($r = ,640$; $p < .001$)

Örgütsel iletişim ve iş tatmini arasında pozitif yönlü, ($r = ,639$; $p < .001$)

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel iletişim arasında pozitif yönlü korelasyonlar bulunmaktadır ($r = ,732$; $p < .001$).

Dönüşümcü liderlik davranışı ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkiye bakmak için korelasyon analizine ilave olarak aşağıdaki Tablo 4.7.b’de regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.7.b. *Dönüşümcü Liderlik Davranışı ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Bulguları (H4)*

	N	R ²	r	p
Örgütsel iletişim Dönüşümcü Liderlik	350	,536	,732**	,000**

Bağımlı değişken: örgütsel iletişim; **: $p < .001$

Dönüşümcü liderlik davranışı ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışı ve örgütsel iletişim arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır ($r=,732$; $p < .001$). Bu kapsamda H4 desteklenmektedir.

4.3.3.2. Farklılık Analizleri

Tablo 4.8’de ölçeklerin cinsiyete göre farklılaşmasını inceleyen analiz (bağımsız gruplar t-test) sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.8. *Değişkenlerin Cinsiyete Göre Farklılaşmasının İncelenmesi*

Değişken	Demografik Özellik	N	Ort	SS	t	p
Dönüşümcü Liderlik	<i>Kadın</i>	216	2,63	,886	-4,103	,001*
	<i>Erkek</i>	134	3,09	1,998		
İş Tatmini	<i>Kadın</i>	216	3,24	,782	-2,531	,004*
	<i>Erkek</i>	134	3,30	,936		
Örgütsel İletişim	<i>Kadın</i>	216	2,91	,665	-2,890	,000**
	<i>Erkek</i>	134	3,16	,850		

*: $p < .05$ **: $p < .001$

Değişkenlerin cinsiyete göre farklılaşmasını inceleyen analiz (bağımsız gruplar t-test) sonuçları Tablo 4.8 ‘de gösterilmiştir. Dönüşümcü liderlik bulguları cinsiyete göre farklılaşmıştır ($t=-4,103$; $p = 0,001$). Erkekler, kadınlarla kıyaslandığında liderlerinin dönüşümcü özelliklerini daha fazla görmüştür. İş tatmini bulguları incelendiğinde ise cinsiyete göre farklılaşmıştır ($t=-2,531$; $p= 0,004$). Erkeklerin iş tatmini daha yüksek bulunmuştur. Örgütsel iletişim bulguları da cinsiyete göre farklılaşmıştır ($t=-2,890$; $p < 0,001$). Erkekler, kadınlarla kıyaslandığında amirleri ile daha fazla iletişim kurmaktadır.

Aşağıda tablo 4.9’da değişkenlerin yaşa göre farklılaşmasını inceleyen analiz (tek yönlü varyans analizi) sonuçları ortaya konmuştur.

Tablo 4.9. *Değişkenlerin Yaşa Göre Farklılaşmasının İncelenmesi*

Değişken	Demografik Özellik	N	Ort	SS	F	p
	<i>Yaş</i>					
Dönüşümcü Liderlik	18-29	160	2,95	,962	6,080	,003*
	30-39	106	2,54	,957		
	40 +	84	2,89	1,016		
İş Tatmini	18-29	160	3,39	,819	5,346	,005*
	30-39	106	3,05	,743		
	40 +	84	3,29	,960		
Örgütsel İletişim	18-29	160	3,17	,712	9,008	,000**
	30-39	106	2,79	,734		
	40 +	84	2,97	,772		

*: $p < .05$ **: $p < .001$

Değişkenlerin yaşa göre farklılaşmasını inceleyen analiz (tek yönlü varyans analizi) sonuçları Tablo 4.9’da gösterilmiştir. Her üç değişkenden elde edilen bulgular yaşa göre farklılaşmıştır ($F_{DLÖ} = 6,080$, $p_{DLÖ} = 0,003$; $F_{İTÖ} = 5,346$, $p_{İTÖ} = 0,005$; $F_{ÖİÖ} = 9,008$, $p_{ÖİÖ} < 0,001$). 18-29 yaş aralığındaki katılımcılar, diğer katılımcılar ile kıyaslandığında, liderlerinin dönüşümcü özelliklerini daha fazla görmüştür, iş tatminleri daha yüksektir ve amirleri ile daha fazla iletişim kurmaktadır. 30-39 yaş aralığındaki katılımcılar ise liderlerinin dönüşümcü özelliklerini daha az görmüştür, iş tatminleri daha azdır ve amirleri ile daha az iletişim kurmaktadır. Değişkenler arasındaki farklılığın geçerliliğini araştırmak için Tukey test yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre 18-29 ve 30-39 yaş aralığındaki katılımcılar arasındaki farklılıklar üç değişkende de istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Aşağıdaki tablo 4.10’da değişkenlerin eğitim düzeyine göre farklılaşmasını inceleyen analiz (tek yönlü varyans analizi) sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.9. *Değişkenlerin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasının İncelenmesi*

Değişken	Demografik Özellik	N	Ort	SS	F	p
	<i>Eğitim düzeyi</i>					
Dönüşümcü Liderlik	Lise	30	3,31	1,098	7,479	,000**
	Önlisans	40	3,05	1,128		
	Lisans	211	2,82	,943		
	YL&doktora	69	2,41	,843		
İş Tatmini	Lise	30	3,52	,988	1,770	,153
	Önlisans	40	3,52	,829		
	Lisans	211	3,27	,852		
	YL&doktora	69	3,14	,738		
Örgütsel İletişim	Lise	30	3,10	,859	6,144	,000**
	Önlisans	40	3,24	,796		
	Lisans	211	3,06	,725		
	YL&doktora	69	2,69	,663		

*: $p < .05$ **: $p < .001$

Değişkenlerin eğitim düzeyine göre farklılaşmasını inceleyen analiz (tek yönlü varyans analizi) sonuçları Tablo 4.10'da gösterilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile elde edilen bulgular eğitim düzeyine göre farklılaşmıştır ($F=7,479$; $p < .001$). Liderlerinin Dönüşümcü özelliklerini en fazla lise mezunları görürken, en az yüksek lisans/doktora mezunları görmüştür. Değişkenler arasındaki farklılığın geçerliliğini araştırmak için Tukey test yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre lise ve yüksek lisans/doktora mezunları arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Örgütsel iletişim ile ilgili bulgular eğitim düzeyine göre farklılaşmıştır ($F=6,144$; $p < .001$). Önlisans mezunlarının örgütsel iletişimi (amirleri ile iletişimi) en fazla iken, yüksek lisans/doktora mezunlarının örgütsel iletişimi en düşüktür. Tukey test sonuçlarına göre önlisans ve yüksek lisans/doktora mezunları arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır. Ancak iş tatmini bulguları eğitim düzeyine göre farklılaşmamıştır ($F=1,770$; $p = 0,15$).

Aşağıdaki tablo 4.11'de değişkenlerin kurumda çalışma süresine göre farklılaşmasını inceleyen analiz (tek yönlü varyans analizi) sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.10. Değişkenlerin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasının İncelenmesi

Değişken	Demografik Özellik	N	Ort	SS	F	p
	Kurumda çalışma süresi					
Dönüşümcü Liderlik	1 yıldan az	64	3,26	,987	5,173	,000**
	1-3 yıl	66	2,80	,865		
	4-6 yıl	47	2,76	,965		
	7-9 yıl	52	2,82	1,065		
	10+	121	2,59	,960		
İş Tatmini	1 yıldan az	64	3,78	,539	9,617	,000**
	1-3 yıl	66	3,35	,782		
	4-6 yıl	47	3,00	,938		
	7-9 yıl	52	3,13	,915		
	10+	121	3,10	,827		
Örgütsel İletişim	1 yıldan az	64	3,38	,772	7,104	,000**
	1-3 yıl	66	3,11	,607		
	4-6 yıl	47	2,99	,643		
	7-9 yıl	52	2,85	,782		
	10+	121	2,83	,762		

*: $p < .05$ **: $p < .001$

Değişkenlerin kurumda çalışma süresine göre farklılaşmasını inceleyen analiz (tek yönlü varyans analizi) sonuçları Tablo 4.10'da gösterilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile ilgili bulgular kurumda çalışma süresine göre farklılaşmıştır ($F=5,173$; $p < 0,001$). Bir yıldan az süredir çalışanlar liderlerinin dönüşümcü özellikleri en fazla gören gruptur. 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlar ise liderlerinin dönüşümcü özelliklerini en az gören gruptur. Değişkenler arasındaki farklılığın geçerliliğini araştırmak için Tukey test yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre bir yıldan az süredir çalışanlar ve 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlar arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır.

İş tatmini bulguları kurumda çalışma süresine göre farklılaşmıştır ($F=9,617$; $p < 0,001$). Bir yıldan az süredir çalışanların iş tatmini en fazla iken, 10 yıl ve üzeri süredir çalışanların iş tatmini en düşüktür. Tukey test sonuçlarına göre bir yıldan az süredir çalışanlar ve 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlar arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Örgütsel iletişim bulguları kurumda çalışma süresine göre farklılaşmıştır ($F=7,104$; $p < 0,001$). Bir yıldan az süredir çalışanların örgütsel iletişimi (amirleri ile iletişimi) en fazla

iken, 10 yıl ve üzeri süredir çalışanların örgütsel iletişimi en düşüktür. Tukey test sonuçlarına göre bir yıldan az süredir çalışanlar ve 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlar arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır.



SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde hızlı bir şekilde değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşüm içerisinde ön plana çıkan durum örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmek için bireysel değil örgüt bilinciyle ve grup şeklinde hareket etmesi gerektiğidir. Modern liderlik kuramlarındaki karizmatik, etkileşimli, katılımcı, demokratik ve dönüşümcü liderlik vb. liderlik tarzları içerisinde bu çalışmada dönüşümcü liderlik tarzı incelenmiştir.

Dönüşümcü liderler değişim ve dönüşüme açık liderlerdir. Değişim yaşanırken lider personelin sesine kulak vermelidir. Personele sağduyulu yaklaşmalı ve güven ortamı oluşturmalıdır. Dönüşümcü lider; adalet, eşitlik ve barış gibi değerlerle personelin bilincini yükseltmektedir. Liderin çalışanı, çalışanların birbirini motive ettiği bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler çalışanları yetkilendirip güçlendirmekte, çalışanların kaygı ve düşüncelerini dinlemektedir. Köklü değişiklerin olduğu yerde öne çıkan liderlik tarzı dönüşümcü liderliktir. Stresli ve yorucu çalışma şartları olan sağlık sektöründe örgütün başarısı ve hedeflerin gerçekleşmesi için önemli unsurlardan biri iş tatminidir. Aynı zamanda yapılan işin bireysel olmaması ekip işi olmasından kaynaklı lider çalışan ve çalışan çalışan arasındaki örgütsel iletişim de önemli unsurlardan biridir. İş tatmini örgütün başarısı, motivasyon, devamsızlığın az olması açısından oldukça önemli bir değişkendir. Bu çalışma da bu amaçla dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve örgütsel iletişime etkisini incelemek amacıyla ampirik araştırma yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre katılan gönüllülerin çoğu kadın, lisans mezunu, 18-29 yaş arası ve 10 yıldan fazla çalışan kişilerdir. Değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında güçlü ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel iletişim arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır. Kurumda yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri arttıkça örgütsel iletişim de artmaktadır. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel iletişimin iş tatminine etkisi incelendiğinde

dönüşümcü liderlik ve örgütsel iletişimin iş tatminini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür.

Değişkenlere ilişkin sonuçlarının farklılık sonuçları incelendiğinde;

Cinsiyete göre erkeklerin kadınlara kıyasla dönüşümcü liderlik algılarının daha fazla olduğu, erkeklerin kadınlara kıyasla iş tatminlerinin daha yüksek olduğu ve kadınların erkeklere kıyasla amirleriyle iletişimlerinin daha az olduğu,

Yaşa göre incelendiğinde ise 18-29 yaş arasındaki sağlık personelinin dönüşümcü liderlik algısı, iş tatmini ve amirleriyle iletişimlerinin diğer yaşlara kıyasla daha fazla olduğu,

Eğitim düzeyine göre ise lise düzeyindeki çalışanlar yüksek lisans/ doktora düzeyindeki çalışanlara kıyasla dönüşümcü liderlik algılar, iş tatminleri ve örgütsel iletişimleri daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Buna karşın kurumda çalışma süreci 10 yılın üzerinde olan çalışanlar 1 yıldan az olan çalışanlara kıyasla iş tatmini, dönüşümcü liderlik algısı ve örgütsel iletişimleri daha düşük olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak dönüşümcü liderlik ve örgütsel iletişimin iş tatminine etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderlik, iş tatmini ve örgütsel iletişime ilişkin algılar yaş, eğitim, kurumda çalışma süreci ve cinsiyete göre değişmektedir. Yüksek tecrübe, uzun süre çalışma personelin kurumdan ve yöneticilerinden beklentisini arttırdığı düşünülmektedir. Bu nedenle yaş ve kurumda çalışma süresi arttıkça örgütsel iletişim, iş tatmini ve dönüşümcü liderlik algısının daha düşük çıktığı düşünülmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik iş tatminini arttırırken iş tatmini yüksek olan personelin de liderini değerlendirirken daha iyimser olacağı düşünülmektedir.

Malezya'da sağlık çalışanlarıyla yapılan çalışma da dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin güçlü olduğu saptanmıştır (Karaman ve Özmutaf, 2022, s. 172) Özellikle kamu sektöründe çalışan personelin içsel motivasyonu iş tatmini için oldukça önemlidir. İçsel motivasyonu attıran en önemli unsurlardan biri dönüşümcü liderlik olarak saptanmıştır. Ayrıca Ay (2017)'in sağlık çalışanlarının modern liderlik tarzlarını değerlendirdiği çalışmasında dönüşümcü liderlik modeli daha etkin liderlik tarzı olarak ortaya çıktığı gözlenmiştir.

Sağlık sektöründe yapılan kısıtlı çalışmalardan bazıları, sağlık sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik özelliklerinden hoşlanmadığı daha otokratik liderlik tarzlarını

benimsediği görüşünün bildirmiştir (Akyurt, 2015, s. 58). Bu liderlik tarzının benimsenme nedeni olarak da stresli ve yorucu ortamda alıılmasından dolayı personelin açık ve net direktifler beklediği, kuralların değişmediği ve katı kuralların olduğu bir sistemde alıılmak istendiği ifade edilmiştir.

Sağlık sektörü zor çalışma koşulları ve çıktısının direk insan olması nedeniyle diğer sektörlere göre daha hassas bir sektör olması nedeniyle liderlik uygulamalarının sağlık sektöründe alan araştırmaları ile incelenmesinin literatüre anlamlı kazanımlar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda sağlık sektöründe daha fazla liderlik çalışmaları yapılmalı ve incelenmelidir. Gelecekte yapılacak çalışmaların daha farklı rnekleme (Türkiye geneli) veya sağlık çalışanları kapsamında liderlik uygulamalarının diğer örgütsel davranış değişkenleri ile birlikte değerlendirilip incelenebileceği veya farklı basamaktaki sağlık kuruluşlarını kapsayacak şekilde bir örnekleme mevcut çalışma modelinin analiz edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma bulgularına göre;

Dnmc liderlik davranışları i tatminini arttırmaktadır. Bu nedenle sağlık kuruluşlarında dnmc lider davranışları yaygınlatırılmalıdır.

Örgütsel iletişim i tatminini arttırmaktadır. Sağlık sistemi içinde örgütsel iletişim arttırılmalıdır.

Erkeklerin kadınlara göre amirleriyle iletişimleri daha yüksek çıkmaktadır. Toplumsal cinsiyet algularıyla dnmc liderlik algısı arasındaki ilişkinin incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abu Bakar, H., & Mustaffa, C. S. (2013). Organizational communication in malaysia organizations: incorporating cultural values in communication scale. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(1), 87-109.
- Abouraja M.K., & Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions: the direct effect among bank, representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), 404.
- Adıgüzel, O., & Keklik, B. (2011). Sağlık kurumlarındaki işgörenlerin iş tatmini ve bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, s.305-318.
- Akdeniz, M. (2010). *Dönüşümcü liderlik ve astların iş tatmini arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Tez no. 45948) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Akdoğan, A., & Demirtaş Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.16(1), 107-124.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (4), 1-25.
- Akpınar, A. T., Torun, E., Okur, M. E., & Akpınar, O. (2013). The effect of organizational communication and job satisfaction on organizational commitment in small businesses. *Interdisciplinary Journal of Research in Business ISSN*, 2046, 7141.
- Aksel, İ. (2003). *İşletme yöneticilerinin liderlik davranışlarının iş tatmini üzerine etkileri ve bir uygulama* (Tez no. 140630) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Akyurt, N., Alparslan, A., & Oktar, Ö. (2015). Sağlık çalışanlarında liderlik tarzları-iş tatmini-örgütsel bağlılık modeli. *Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Akyüz, B., & Kaya, N. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerindeki liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.

- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma* (Tez no. 206815) [Yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Altun, S. A. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim Online*, 2(1), 10-17.
- Alganer, Y. İ. (2002). *Liderlik analizi ve türk silahlı kuvvetlerinde liderlik* (Tez no. 128012) [Yüksek lisans tezi, Kocatepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Arslantaş, C.C., & Pekdemir, I. (2007). *Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi (1), 25-35.
- Aşık, N. A. (2017). Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve yaşam doyumunun iş doyumuna etkisi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (62), 206-215.
- Atak, M., (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay 74 Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Aşkun, İ. C. (1981). Örgütsel iletişim ve küçük grup boyutları. *Kurgu Dergisi*, 4(1),1-39.
- Ay A.F., & Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.
- Aytürk, N. (2001). Örgütlerde iş basitleştirme ve iş verimini yükseltme teknikleri. *AMME İdare Dergisi*, 34(1), 79-112.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishing.
- Aykan, E. (2002). *Girişimcilik ve girişimcilerin liderlik davranışları* (Tez no. 122003) [Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research & Practice*, 3(4).

- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bal, C. G. (2013). Sağlık kurumlarında iletişim doyumu üzerine bir alan araştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 107-126.
- Baltacı, A. G. F., Güçlü, A. G. C., & Çeliker, A. G. N. (2014). Liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 353-370.
- Baron, R.A. (1994). *The physical environment of work settings: effects on task performance*. Interpersonal Relations, and Job Satisfaction. Research In Organizational Behavior.
- Bass, B. M. (Ed.) (1981). *Stogdill's handbook of leadership: a survey of theory and research* (revised and expanded version). The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and stogdill's handbook of leadership*. Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9–32.
- Bass, B. M., Aolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bektaş, M., & Erdem, R. (2015). Örgütlerde informal iletişim süreci: kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 125-139.
- Bolarinwa, J. A. & Olorunfemi, D. Y. (2009). Organizational communication for organizational climate and service in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1-5.

- Borca, C. & Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503.
- Bozkır, H. S. (2014). *Dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Tez no.383938) [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Bozkurt, Ö., Gürel, E. & Alparslan, A. (2016). İş yeri arkadaşlığının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: üniversite çalışanları üzerine bir uygulama. *Dergi the Journal of Academic Social Sciences* 37(37), 111-111
- Bowden, A. O. (1927). A study on the personality of student leadership in the united states. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 21, 149-60.
- Bölükbaşı, A., & Yıldıztan, D. (2009). Yerel yönetimlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik alan araştırması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2) , 345-366.
- Börk, A., & Adıgüzel O. (2015). Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: kıyı ege bölgesindeki bankacılık sektörü üzerine bir çalışma. *Electronic Turkish Studies*, 10(10), 249-266.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
- Can, Y., & Soyer F. (2008). Beden eğitimi öğretmenlerinin sosyo-ekonomik beklentileri ile iş tatmini arasındaki ilişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(1), 64- 65.
- Cafoğlu, Z. (1999). Eğitimde yeni değerlere doğru. *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi Dergisi*, 9, 147-159.
- Çakinberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 103-119.

- Cherry, B., Ashcraft, A., & Owen, D. (2007). Perceptions of job satisfaction and the regulatory environment among nurse aides and charge nurses in long-term care. *Geriatric Nursing*, 28(3), 183-192.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: a reexamination using agency theory. *Journal of Marketing Januaryr*, 70, 137-150
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. Jossey-Bass.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: aninsider's perspective on these developing streams of research. *Leadership, Quarterly*, 10(2).
- Cüceloğlu, D. (2008). *İnsan ve davranışı*. Remzi Kitabevi.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırılmalı analizi ve çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.
- Çelik, C. & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 49-66.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. 23, 74-84.
- Çetin, M. M. (2018). *Dönüşümcü liderlik üzerine bir analiz: Bankacılık sektörü çalışanlarının liderlik alguları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Tez no. 530810) [Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Çolak, M. (2015). *Çalışma hayatında liderlik*. Ekin Yayın Dağıtım.
- Çömen, N. & Öz, E. K. (2012). Örgütsel İletişimin İş Tatminine Etkisi: Antalya'daki Belgeli Üç Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma. 13. Ulusal Turizm Kongresi, 6-9 Aralık 2012, s 665-676, Antalya.

- David A. & Van Seters Richard H.G. Field, (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3, 29-45.
- Deniz, M., & Çolak, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(23), 304-332.
- Dennis, B.A., Debra, A.L., & Mclane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Dionne, S., Yammarino, F., Atwater, L., & Spangler, W. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 177-193.
- Elpers, K., & Westhuis, D. (2008). Organizational leadership and its impact on social workers' job satisfaction: A national stud. *Administration in Social Work*, 32(3), 26-43.
- Eisenberg, J., Post, C., & DiTomaso, N. (2019). Team dispersion and performance: The role of team communication and transformational leadership. *Small Group Research*, 50(3), 348-380.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *International Journal of Human Sciences*, 1(1), 1-25.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Nobel Yayıncılık.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Dicle Üniversitesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Ergün, D. Z. (2017). *Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kuşaklar arası farklılık* (Tez no. 480460) [Yüksek lisans tezi, Çankaya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik kuramları ve yeni bakış açıları*. Efil Yayınevi.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Farahbod, F., Salimi, S. B., & Dorostkar, K. R. (2013). Impact of organizational communication in job satisfaction and organizational

- commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 419-430.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). *The bases of social power, studies in social power*. Mich, Michigan.
- Fay, M.J. (2011). Informal communication of co-workers. a thematic analysis of message. *qualitative research in organizations and management, An International Journal*, 6(2), 212-229
- Fındıkçı, İ. (2014). *Aile şirketleri*. Alfa Yayınları.
- Giritli, H., & Oraz, G. T. (2004). Leadership styles: some evidence from the Turkish construction industry. *Construction Management and Economics*, 22(3), 253-262.
- Giri, V. N., & Pavan, K. B. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137-143.
- Gönen, Y. Ö., Öztürk, F. Ü., & Efiltili, S. (2008). Örgütlerde söylenti ve dedikodu. *Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, 22, 24.
- Gül, H., & Şahin, K. (2011). Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformasyonel liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayınları.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. Der Yayınevi.
- Grenberg, G., G. & Baron, A. R. (1997). *Behavior in organizations*. Prentice Hall.
- Hancı, R. S. (2019). *Örgüt içi iletişimin iş tatminine etkisi ve bir örnek inceleme* (Tez no. 541090) [Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your leadership style?. *Training & Development Journal*.

- Hersey, P., & Keilty, J. W. (1980). One on one OD communications skills. *Training and Development Journal*, 34(4), 56-60.
- Hicks, H. G., & Gullet, C. R., (1981). *Organizasyonlar: teori ve davranış*. (Çev. B. Baykal). İşletme Bilimleri Enstitüsü.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-goal theory of leadership*. Washington Univ Seattle Dept Of Psychology.
- House, R. J. & Howell, J. M. (1992). *Personality and charismatic leadership*. Leadership Quarterly.
- Huse E. F., & Bowditch J. L. (1977). Behavior in Organizations: a Systems Approach to Managing.
- Hussain, M., & Hassan, H. (2016). The leadership styles dilemma in the business world. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(4), 411-425.
- Iraz, R., & Şimşek, G., (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: Transformasyonel liderlik incelemesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117.
- İbicioğlu, H. (1999). İşletmelerde insan gücü verimliliğinin artırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 1-35.
- İnce, A. R., Balkan, O., & Serin, A. E. (2015). İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. 3.Örgütsel Davranış Kongresi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Tokat.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kakakhal, S.J., Khan, A., Gul, S. & Jehangir, M. (2015). Impact of organizational communication on organization commitment and job satisfaction: assessing the moderating role of physical work environment. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(12), 313-321.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An international Journal*, 10(4), 302-314.

- Kalleberg, A.L., Loscocco, K.A. & Aging, V. (1983). Rewards: explaining age differences in job satisfaction. *American Sociological Review*, 48, 1, 78-90.
- Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Karaman, N., & Özmutaf M. (2022). Sağlık alanında liderlik karakteristikleri ve iş tatmini: İzmir ilinde bir araştırma. *Journal of Business Innovation and Governance*, 5(2), 163-182.
- Karcıoğlu, F., & Akbaş, S. (2010) İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. Atatürk Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24(3).
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Kaynar, E. (2018). *Örgütsel iletişim doyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi: görgül bir araştırma* (Tez no. 489253) [Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider-liderlik: değişim yolunda iyi bir öğrenci ve iyi bir öğretmen*. Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kelly, D. (2000). Using vision to improve organizational communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 92-101.
- Kıngır, S., & Şahin, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Nobel Yayıncılık.
- Kim, W. G. & Brymer, R., (2011). The effects of leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes and firm performance. *International Journal of Hospitality and Management*, 30, 1020-1026.
- Koç, H., & Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi*. Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16. Baskı). Beta Basım Yayın.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25(1), 93- 112.

- Kurt, S., & Yiğit, V. (2017). Hastanelerde algılanan liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminine etkisi: bir üniversite hastanesinde uygulama. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year*, 3(28), 107-131.
- Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1).
- Liu, C. M., Chien, C. W., Chou, P., Liu, J. H., Chen, V. T. K., Wei, J., ... & Lang, H. C. (2005). An analysis of job satisfaction among physician assistants in Taiwan. *Health Policy*, 73(1), 66-77.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: an influence process. *International journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-9.
- Luthans, F. (1977). *Organizational behavior*. McGraw-Hill Book Company.
- Luthans, B. C. & Sommer, S. M. (1999). The impact of downsizing on workplace attitudes: differing reactions of managers and staff in a healthcare organization. *Group and Organization Management*, 24, 46-70.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241.
- Marangoz, M., & Biber, L. (2007). İşletmelerin pazar performansı ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 202-217.
- Matteson, J. M., Freedman, M. T., & Phillips, J. S. (1990). Worksite stress management interventions. *American Psychologist*, 45(2), 252-261
- McGregor, D., (1970). *Örgütün insan ilişkileri yönü*. /Çev: D. Energin) ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını, No:16.
- Mehra, P., & Nickerson, C. (2019). Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play?. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Meydan, C. H., & Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi*, 65(4), 123-140.

- Meydan, C. H., Dirik, D., & Eryılmaz, İ. (2018). Liderin güç kaynakları ve iş performansı arasındaki ilişkide pelz etkisinin düzenleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(1), 75-92.
- Miller, J. (1980). Individual and occupational determinants of job satisfaction: a focus on gender differences. *Work and Occupations*, 7, 337-366.
- Miles, E. W., Patrick, S. L., & King Jr, W. C. (1996). Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), 277-292.
- Mitrofan, N., & Bulborea, A. (2013). The role of organizational communication in structuring interpersonal relationships. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 76, 511-515.
- Mohsin A. R., Nawaz M. M. (2011). impact of job enlargement on employees' job satisfaction, motivation and organizational commitment: evidence from public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 269.
- Mullins, J. L. (2005). *Management and organizational behavior*. Pearson Education Limited.
- Morçin, N. S. E., & Çarıkçı, I. İ. (2016). Dönüştürücü/etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 97-112.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Ömürgönülşen, M. & Sevim, L. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisinin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 12(2), 91-103.
- Örücü, E., & Esenkal, F. (2005). Konaklama işletmelerinde iş gören tatminini etkileyen faktörler Bandırma ve Erdek örneği. *Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 141-166.

- Örücü, E., Yumuşak, S., & Bozkır Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1).
- Özalp, İ., Gülten E., & Hülya Ö. (1992). Organizasyonlarda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik: liderliğin Fred e. Fiedler teorisindeki liderlik tarzlarına göre belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2),161-205.
- Özalp, İ., Koparal, C., & Berberoğlu, G. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüşümcü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4).
- Özdemir, A. (2015). Öğretmenlerin okullarına duygusal bağlılıklarının müdürlerin sosyal becerileri, kullandıkları güç kaynakları ve etik liderlik davranışları açısından incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3).
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel davranış. tc. anadolu üniversitesi eğitim*. Sağlık ve Bilimsel Araştırmaları Çalışmaları Vakfı Yayın No:149.
- Özsoy, E., Uslu, O., Karakiraz, A., & Aras, M. (2014). İş tatmininin ölçümünde ölçek kullanımı: lisansüstü tezleri üzerinden bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 232-250.
- Öztürk, C. (2016). Argyris'in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 3085-3098.
- Parsons, E., & Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: unpacking the key factors for charity. *Shop Managers, Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 121–131.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review*, 34(2), 29-50.
- Polatcı, S., Cindiloğlu, M., Özçalık F., & Gültekin, Z. (2015). Çalışan yalnızlığının iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. Örgütsel

Davranış Kongresi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Tokat.

- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Robbins, S. (1998). *Organizational behavior: contexts, controversies*. Applications; Prentice- Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7 (2), 613-628.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). Rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin tükenmişlik ve iş doyumunu üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1) , 35-49.
- Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 383–394.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Sulu, S.(2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: implications for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, 5, 8-29.
- Shartle, C. L. (1979). Early years of the ohio state university leadership studies. *Journal of Management*, 5(2), 127–134.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). *Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir uygulama* (Tez no. 340480) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

- Soysal, Y. (2009). Farklı sektörlerde çalışan işgörenlerde örgütsel stres kaynakları: kahramanmaraş ve Gaziantep'te bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2) , 333-359
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.
- Statt, D. (2004). *The routledge dictionary of business management*. Routledge Publishing.
- Stinson, J. E. & Johnson, T. W. (1975). The path-goal theory of leadership: a partial test and suggested refinement. *Academy of Management Journal*, 18 (2), 242-243.
- Stogdill, R. M. (1959). Individual behavior and group achievement: A theory; the experimental evidence.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., & Örselli, E. (2015). Kamu yönetiminde liderlik: yönetici ve çalışanların liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 18(2), 73-96.
- Şimşek, Ş., Akgemici T., & Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi* (Tez no.) [Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Northridge. CA: California State University.
- Tağraf, H., & Çalman, İ. (2009). Ohio üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(2), 1-35.
- Taş, A., & Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.

- Taşer, A., Semiz, T., & Kanbay, T. (2022). Sağlık yönetiminde uygulanan liderlik modelleri üzerine yapılan bir inceleme. *Sakarya İktisat Dergisi*, 11(1), 33-35.
- Tanrıverdi, H., & Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, M. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566- 583.
- Tekarslan, E., Baysal, A. C., Sencan, H., & Kılınc, T. (2000). *Davranışın sosyal psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Tekingündüz, S., & Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, 77-103
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The impact of transformational leadership on employee retention: Mediation and moderation through organizational citizenship behavior and communication. *Frontiers in Psychology*, 11, 314.
- Tok, T. N., & Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyumunu ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki. *International Journal of Human Science*, 10(1), 1135-1166.
- Tourish, D. (2005). Critical upward communication:: ten commandments for improving strategy and decision making. *Long range planning*, 38(5), 485-503.
- Towler, A. J. (2003). Effects of Charismatic Influence Training on Attitudes, Behavior and Performance. *Personnel Psychology*, ss. 363-381.
- Tutar, H. (2014). Örgütsel psikoloji. endüstri ve örgüt psikolojisine yeni yaklaşımlar. Detay Yayıncılık.
- Uğur S.S., Uğur U. (2014) Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6(1), 122-136.

- Uğur, Z. (1999). Davranış Teorileri. www.ugurzel.com
- Üçüncü, K. (2016). *İş tatmini ve motivasyon*. (Tez no. 524585) [Yüksek lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Ünal Bozalp, S. (2017). *Dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılara etkisi: bir meta-analiz çalışması* (Tez no.463366) [Doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Veccihio, R. (1995). *Organizational behavior*. The Dryden Press.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley and Sons.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 151.
- Yazıcıoğlu, İ., & Sökmen, A. (2007). Otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında görev yapan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin değerlendirilmesi: Adana'da bir uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18).
- Yıldız Bağdoğan, S., & Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olarak dönüşümcü liderlik algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 335-352.
- Yılmaz, A. & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2) , 277-394.
- Yılmaz, H. A., & Dönmez, A. (2013). İş Doyumunu Tayin Eden Bazı Psikolojik ve Demografik Değişkenler. *Türk Psikoloji Yazıları*, 16(31), 91.
- Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.
- Yılmaz, P. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez no. 027502) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public relations review*, 45(3), 101779.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8. Baskı). Pearson Global Edition.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, 62, 6-22.
- Zel, U. (2011), *Kişilik ve liderlik* (3.Basım). Nobel Yayınevi.
- Zıllıoğlu, M. (1993). *Antropoloji*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Werner, E. E. (1993). Risk, resilience, and recovery: Perspectives from the Kauai Longitudinal Study. *Development and psychopathology*, 5(4), 503-515.
- Wofford, J. C., & Liska, L. Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta-analysis. *Journal of management*, 19(4), 857-876.

ETİK KURUL ONAYI

Bu çalışma için Etik Kurul onayı Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu'nun 12/30/2021 tarihli ve 76 numaralı kararı ile alınmıştır



EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu “Dönüşümcü liderliğin sağlık çalışanlarının örgütsel iletişim ve iş tatmini düzeylerine etkisi” başlıklı bilimsel araştırmaya veri sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Bu araştırma tamamen bilimsel niteliktedir. Lütfen anketi objektif olarak cevaplandırınız. Vereceğiniz cevaplar tarafımda gizli tutulacaktır. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

Elif Beste KÖKSAL

Cinsiyet

Kadın Erkek

Eğitim Düzeyi

Lise
 Ön Lisans
 Lisans
 Yüksek Lisans/Doktora

Yaş

18 –29 30 – 39 40 ve üzeri

Kurumda Çalışma Süresi

1 yıldan az 1 - 3 yıl
 4 – 6 yıl 7 – 9 yıl
 10 yıl ve üzeri

No	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticimiz her bir astının farklı özelliklerini yakından bilir.	1	2	3	4	5
2	Yöneticimiz sorunlara farklı açılardan da yaklaşmamızı tavsiye eder.	1	2	3	4	5
3	Yöneticimiz mevcut yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
4	Yöneticimiz ihmal edilmiş gibi görünen astlarına kişisel önem verir.	1	2	3	4	5
5	Yöneticimiz her birimize farklı ihtiyaçlara, yeteneklere ve isteklere sahip bireyler olarak davranır.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimiz heyecan verici ve cesaretlendirici konuşmalarla astlarının performansını artırır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticimiz yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretme konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
8	Yöneticimiz tek tek her bir astının ihtiyaç ve taleplerine önem verir.	1	2	3	4	5
9	Yöneticimiz çok güçlü ve güvenilir bir kişiliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
10	Yöneticimiz astlarının entelektüel gelişimi için imkân ve destek sağlar.	1	2	3	4	5
11	Yöneticimiz çalışkanlık ve verimlilik açısından astlarına örnek olur.	1	2	3	4	5
12	Yöneticimiz iyice sorgulanmamış fikirler hakkında ciddi bir şekilde düşünmemizi önerir.	1	2	3	4	5
13	Yöneticimiz her bir astının sorun ve kaygılarını ayrı ayrı dinlemek için zaman ayırır.	1	2	3	4	5
14	Yöneticimiz astlarına geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.	1	2	3	4	5

15	Yöneticimiz her bir astına kişisel olarak değer verir.	1	2	3	4	5
16	Astları olarak yöneticimizle gurur duyarız.	1	2	3	4	5
17	Yöneticimiz astların kişisel görüş, düşünce ve önerilerine değer verir.	1	2	3	4	5
18	Yöneticimiz bizim için bir başarı sembolüdür.	1	2	3	4	5
19	Yöneticimiz astlarını çok iyi motive eder.	1	2	3	4	5
20	Astları ona layık olabilmek için daha verimli çalışırlar.	1	2	3	4	5
21	Yöneticimizin bize sunduğu uzun vadeli hedefleri kolayca benimseriz.	1	2	3	4	5
22	Astları olarak yöneticimize çok saygı ve hayranlık duyarız.	1	2	3	4	5
23	Yöneticimiz astlarına kendilerini geliştirme konusunda çeşitli imkânlar sunar.	1	2	3	4	5
24	Yöneticimiz mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5

No	İŞ TATMİNİ Mesleğimden;	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından					
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansını vermesi yönünden					
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14	Terfi imkânının olması yönünden					
15	Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					

16	Çalışma şartları yönünden					
17	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından					



No	ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Amirim iyi yapılan işi takdir eder.	1	2	3	4	5
2	Amirim iş değişikliklerini bana bildirir.	1	2	3	4	5
3	Amirim kurallar ve politikalar hakkında beni bilgilendirir.	1	2	3	4	5
4	Amirim yapılacak iş için net talimatlar verir.	1	2	3	4	5
5	Amirim talimatlarını anlamadığımda onları sorgularım.	1	2	3	4	5
6	Amirim benimle dalga geçer veya alay eder.	1	2	3	4	5
7	Amirim benimle iyi niyetli dalga geçer.	1	2	3	4	5
8	Amirim işin nasıl yapılmasıyla ilgili önerimi ister.	1	2	3	4	5
9	Amirim iyi bir iş yaptığımda beni bilgilendirir.	1	2	3	4	5
10	Amirim bana çalışma programı hakkında bilgi verir.	1	2	3	4	5
11	Amirim çalışma grubumun gelecek planlarıyla ilgili bana bilgi verir.	1	2	3	4	5
12	Amirim gerçekleştirmem için yararlı hedefler belirler.	1	2	3	4	5
13	İşlerin yanlış yapıldığını düşündüğümde amirime bilgi veririm.	1	2	3	4	5
14	Amirim yaptığım işleri başkalarının önünde eleştirir.	1	2	3	4	5
15	Amirim iş dışındaki ilgi alanlarımı sorar.	1	2	3	4	5
16	Amirim önemli işlerde fikrimi merak eder.	1	2	3	4	5
17	Amirim iyi çalışmayı över.	1	2	3	4	5

18	Amirim kuralların ve politikaların nedenini söyler.	1	2	3	4	5
19	Amirim kurumda olup bitenler hakkında bana bilgilendirir.	1	2	3	4	5
20	Amirim bir iş yapmamı söylerken fikrimi alır.	1	2	3	4	5
21	Amirim talimatlarının yanlış olduğunu düşündüğümde sorgularım.	1	2	3	4	5
22	Amirim beni bireysel olarak eleştirir.	1	2	3	4	5
23	Amirim benimle gündelik konuşmalar yapar.	1	2	3	4	5
24	Amirim bölümümdeki iyileştirmeler için benden öneri ister.	1	2	3	4	5

TEZ İNTİHAL RAPORU

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE
ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞ
TATMİNİNE ETKİLERİ: SAĞLIK
SEKTÖRÜNDE
BİR ALAN ÇALIŞMASI

Yazar: Elif Beste KÖKSAL

WORD COUNT

15743

TIME SUBMITTED

24-FEB-2023 12:51PM

PAPER ID

96968512

Beste Köksal-.docx

ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	acikbilim.yok.gov.tr Internet	660 words — 4%
2	earsiv.cankaya.edu.tr:8080 Internet	286 words — 2%
3	www.researchgate.net Internet	183 words — 1%
4	9lib.net Internet	133 words — 1%
5	isarder.org Internet	127 words — 1%
6	dspace.trakya.edu.tr:8080 Internet	99 words — 1%
7	webadmin.selcuk.edu.tr Internet	66 words — < 1%
8	dergipark.org.tr Internet	65 words — < 1%
9	acikerisim.nevsehir.edu.tr Internet	60 words — < 1%
10	acikerisim.pau.edu.tr:8080 Internet	

Marmara Üniversitesi (Turkey), 2021

ProQuest

92 Hanic, Onur. "İnsan Kaynakları ve Disiplin Yönetmeliği Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi", Marmara Üniversitesi (Turkey), 2021

ProQuest

6 words — < 1%

93 Uslu, Osman. "Güç Mesafesi Algısının Örgütsel Güvene Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", Sakarya Üniversitesi (Turkey), 2022

ProQuest

6 words — < 1%

94 hdl.handle.net

Internet

6 words — < 1%

95 ÜNGÜREN, Engin and EHTİYAR, Rüya. "Determination of the Demographic Variables Predicting Accommodation Business Employees' Organizational Commitment and Job Satisfaction through CHAID Analysis", Melih Topaloğlu, 2016.

Publications

6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES OFF

EXCLUDE BIBLIOGRAPHY OFF

EXCLUDE SOURCES OFF

EXCLUDE MATCHES OFF